

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 17

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2015

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

Komitetu naukowy:

Prof. zw. n.techn. i n.ekonom. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski

Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian

Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin

Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak

Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska

dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Robert Janik prof. PCz

dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk prof. PCz

dr hab. Anna Korombel prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz

dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz

dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. inż. Paweł Nowodziński prof. PCz

dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. inż. Jacek Selejda prof. PCz

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz

dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz

dr hab. Bogusława Ziółkowska prof. PCz

Sekretarz Zeszytu

dr Agnieszka Strzelecka

Redaktor statystyczny

dr Aneta Włodarczyk

Korekta językowa

Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.zim.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2015



Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, e-mail: wyd.wz@zim.pcz.

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Arnold Pabian	
Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki	7
Roman Marcin Olejnik	
Równania kombinatoryczne jako narzędzia elementarnej statystyki stosowanej w zarządzaniu	17
Agata Górka	
Outsourcing usług logistycznych w przedsiębiorstwach a kryzys gospodarczy	28
Rafayel Kosyan, Tigran Zohrabyan	
The Development Issues of Medical Care Service Market in the Republic of Armenia	37
Katarzyna Hampel	
Nowe zarządzanie publiczne w placówkach oświaty a problem bezradności nauczycieli przedszkoli	49
Ewa Dziędziela, Marek Szajt	
Zarządzanie bezpieczeństwem miasta w świetle badań sondażowych wśród jego mieszkańców	62
Edward Chrzan	
Efektywność a etyka działań promocyjnych w ocenie polskich konsumentów	73
Marcin Skoczylas	
Wpływ telewizyjnych przekazów reklamowych na zachowania konsumentów	81
Paweł Kobis	
Zarządzanie zasobami informacyjnymi przedsiębiorstw z wykorzystaniem chmur obliczeniowych	91
Karina Kaszyca	
Wykorzystanie CRM przy budowaniu relacji z klientem w przedsiębiorstwie	101
Rafał Niedbał	
Rola technologii agentowych w budowie społeczeństwa informacyjnego	112

Od Redakcji

Szanowny Czytelniku,

przekazujemy Ci kolejny Zeszyt, już 17. Tym razem tematy w nim omówione dotyczą przede wszystkim kwestii wiodących dla tego wydawnictwa, czyli zarządzania. Obok zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi podjęto w nim również zagadnienia z zakresu logistyki, outsourcingu, marketingu, informacji, systemów IT. Prezentowane treści dotyczą tak zagadnień teoretycznych, jak również praktycznych w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem, ale i publicznymi placówkami oświaty, rynkiem usług zdrowotnych czy bezpieczeństwem miasta. W Zeszycie zamieściliśmy także artykuł wskazujący na problematykę etyki w działaniach promocyjnych. Pozornie mniejszy związek z tematyką Zeszytu ma artykuł na temat równań kombinatorycznych. Autor wskazuje jednak na fundamentalne zagadnienia związane z metodologicznym przygotowaniem do zarządzania, w którym ogromną rolę odgrywają metody analityczne – w tym statystyczne – bazujące na opisywanych narzędziach.

Mamy nadzieję, że niniejszy numer zachęci Czytelników do dalszych badań, być może je zainspiruje i skłoni do refleksji bądź dyskusji.

Marek Szajt



ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI - ZARYS PROBLEMATYKI

Arnold Pabian

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zrównoważony rozwój wymaga zmian w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Docelowo powinno ono przybrać formę zrównoważonego zarządzania łączącego perspektywę ekonomiczną, ekologiczną i społeczną. Taka transformacja jest szczególnie ważna w przypadku przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa zużywają bowiem większość światowych zasobów nieodnawialnych oraz są w znacznej mierze odpowiedzialne za zanieczyszczenie środowiska. Celem artykułu jest prezentacja istoty zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyjaśnienie, jak je stosować w następujących obszarach: planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja i dobór pracowników, wprowadzanie do pracy, szkolenie, rozwój oraz motywowanie. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi to nowe wyzwanie dla kierowników przedsiębiorstw, które może przyczynić się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie, zrównoważony rozwój, zrównoważenie

Wprowadzenie

Ludzie od ponad ćwierć wieku próbują realizować idee zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Rezultaty licznych inicjatyw, podejmowanych w skali globalnej i lokalnej w obszarze *sustainability*, są wciąż niewystarczające. Skalę problemów dobrze odzwierciedla najnowsze wydanie *Living Planet Report 2014*. Raport zawiera m.in. następujące stwierdzenia: nasz popyt na naturę jest wciąż niezrównoważony i ciągle wzrasta; potrzebujemy półtorej planety, aby zregenerować naturalne zasoby, które na bieżąco zużywamy; producenci i konsumenci ciągle zachowują się tak, jakby żyli w świecie bez granic¹. Jak słusznie zauważa A. Bartlett, dodanie słowa *sustainable* do naszego słownika, naszych raportów, programów, dokumentów i inicjatyw społecznych nie wystarcza, aby społeczeństwo stało się zrównoważone². Przyspieszenie działań w zakresie *sustainability* jest szczególnie ważne w odniesieniu do przedsiębiorstw oraz ich zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwa zużywają większość światowych zasobów nieodnawialnych oraz są w znacznej mierze odpowiedzialne za zanieczyszczenie środowiska.

¹ www.worldwildlife.org/publications/living-planet-report-2014 (odczyt: 15.01.2015).

² G. Haugen, *Program Management*, CRC Press, New York 2014, s. 9.

Autor w różnych publikacjach przedstawiał koncepcje zrównoważonego przedsiębiorstwa (*sustainable enterprises*), zrównoważonego zarządzania (*sustainable management*), zrównoważonego marketingu (*sustainable marketing*)³. Aby doszło do powstania tego rodzaju podmiotów gospodarczych i rozwoju ich działalności, niezbędne są zasoby ludzkie – od pracowników zależy bowiem, czy, kiedy i w jakim stopniu przedsiębiorstwa będą angażowały się w zrównoważony rozwój.

W artykule przedstawiono istotę zarządzania zasobami ludzkimi opartego na wartościach *sustainability* oraz wyjaśniono, jak je stosować w następujących obszarach: planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja i dobór pracowników, wprowadzanie do pracy, szkolenie, rozwój oraz motywowanie. Proponowane w artykule rozwiązania mają modelowy charakter i można je traktować jako wkład w tworzenie młodej, dopiero kształtującej się koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki której personel przedsiębiorstw będzie miał możliwość przyczyniania się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych.

Istota zarządzania personelem w koncepcji *sustainability*

Sformułowano wiele określeń terminu *sustainability*. Wartościowego ich przeglądu dokonał G. Haugen⁴. Jak z nich wynika, koncepcja *sustainability* preferuje uwzględnianie w działalności przedsiębiorstw i innego rodzaju organizacji nie tylko celów ekonomicznych, lecz również społecznych i ekologicznych – w ten sposób mogą się one przyczyniać do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Literatura zawiera również znaczną liczbę określeń terminu *zarządzanie zasobami ludzkimi*. Ich przykładem może być sformułowanie zaproponowane przez M. Armstronga: „zarządzanie zasobami ludzkimi [...] to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów”⁵. W teorii i praktyce podkreśla się znaczenie zasobów ludzkich w działalności przedsiębiorstw. G. Dessler zauważa: wielu menedżerów odniosło sukces bez odpowiednich planów, organizacji i kontroli, ponieważ potrafili zatrudniać właściwych ludzi oraz ich motywować, oceniać i rozwijać⁶.

Celem tego artykułu nie jest oddzielne rozpatrywanie pojęć *sustainability* oraz *zarządzania zasobami ludzkimi*, lecz ich połączenie i prezentacja koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*sustainable human resource management*), która mogłaby być przydatna w polskich przedsiębiorstwach. Według autora istotą tej koncepcji jest planowanie i pozyskiwanie pracowników oraz takie na nich oddziaływanie, aby realizowali cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne

³ A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 10, s. 3-8; A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9-18; A. Pabian, F. Bylok, R. Kucęba, M. Zawada, *Sustainable Organizations of the Future in the European Union Structure*, „International Journal of Management and Computing Sciences”, Vol. 3, No. 1, January-March 2013, s. 1-9; A. Pabian, *Marketing w koncepcji sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 10, s. 43-52.

⁴ G. Haugen, *Program ...*, op. cit., s. 10-18.

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.

⁶ G. Dessler, *Human Resource Management*, Pearson, New York 2011, s. 31.

przedsiębiorstwa, przyczyniając się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Zasady *sustainability* trzeba przenieść z peryferii zarządzania personelem do jego centrów. Oznacza to włączenie celów ekologiczno-społecznych do wszystkich podobszarów tego zarządzania, począwszy od planowania oraz rekrutacji, selekcji i doboru kadr, poprzez rozwój i motywowanie pracowników, a skończywszy na ich ocenie. Podejście to różni się od dotychczasowych praktyk, polegających w większości przypadków na okazjonalnym podejmowaniu przez podmioty gospodarcze działań z zakresu zrównoważonego rozwoju, uzasadnianych chęcią poprawy wizerunku czy wpisania się w modne trendy. M. Epstein i A. Buhovac podkreślają: organizacje potrzebują wykształconych i wyszkolonych osób, które są wrażliwe na problemy *sustainability*; środki finansowe i zasoby ludzkie będą miały znaczny wpływ na zdolność do realizacji programów *sustainability*. Takimi osobami są *sustainable managers* oraz *sustainable non-managerial employees* (kierownicy oraz pracownicy na stanowiskach niekierowniczych o orientacji na zrównoważony rozwój). Ich działalność wyróżniają następujące atrybuty:

- Chcą być odpowiedzialni za zdrowie Ziemi (*health of the Earth*).
- Działają na rzecz przyszłych pokoleń, aby były zdolne nie tylko przetrwać, lecz również rozwijać się.
- Koncentrują się na przyszłości (także bardzo odległej).
- Realizują cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne.
- Zrównoważenie (w produkcji, konsumpcji, sprzedaży) jest dla nich ważniejsze niż wzrost.
- Kontrolują wpływ swoich organizacji na człowieka i środowisko.
- Minimalizują negatywny wpływ swoich organizacji na planetę.
- Rozwijają produkty, usługi i technologie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju⁷.

W dalszej części artykułu przedstawiono ważniejsze aspekty wdrażania zasad *sustainability* w wybranych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Planowanie zatrudnienia oraz pozyskiwanie pracowników o orientacji na zrównoważony rozwój

Planowanie zatrudnienia ma na celu zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiedniej liczby i rodzaju pracowników. Proces ten powinien uwzględniać również rekrutowanie *sustainable employees*, a więc pracowników o orientacji na zrównoważony rozwój. Podejście do tego problemu zależy od strategii podmiotu gospodarczego względem zrównoważonego rozwoju. Firma może wybrać jedną z dróg: pełną lub stopniową transformację w zrównoważone przedsiębiorstwo (*sustainable enterprise*). Pierwszy przypadek wymaga, aby obsada wszystkich objętych planem zatrudnienia stanowisk była prospołeczna i proekologiczna. Drugie podejście oznacza stopniowe wdrażanie zasad *sustainability* – wówczas plan uwzględni zatrudnianie zrównoważonych pracowników tylko np. w sferze produkcji, zaopatrzenia czy marketingu, podczas gdy obsadzanie innych stanowisk

⁷ S. Cohen, *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York 2011, s. 1-19, 132-156.

będzie miało konwencjonalny charakter. Trzeba podkreślić, że stopniowe wdrażanie zasad *sustainability* powinno być pośrednim etapem na drodze do pełnego zrównoważenia.

Zadaniem rekrutacji, selekcji i doboru jest wyodrębnienie z grupy kandydatów takich ludzi, którzy łączą profesjonalizm w danej dziedzinie biznesu z proekologiczną i prospołeczną wrażliwością popartą konkretnymi działaniami. Oto przykład rezultatów takiego podejścia: „kiedy firma CLP zdała sobie sprawę, że musi zróżnicować źródła energii (włączenie poza paliwami kopalnymi także energii hydroelektrycznej, wiatrowej i słonecznej) dokonała rekrutacji dziesiątków inżynierów mających kwalifikacje w owych technologiach. Nowa kompetentna kadra pomogła CLP zwiększyć procent elektryczności ze źródeł odnawialnych z poziomu poniżej 1% w 2004 r. do 18% w 2011 r.”⁸. Aby pozyskiwać wrażliwych i wysoko wykwalifikowanych pracowników w obszarze *sustainability*, problematyka ta powinna znaleźć odzwierciedlenie zarówno w działaniach przygotowawczych do rekrutacji, jak również w samym jej procesie.

Podstawowe działania przygotowawcze obejmują analizę stanowiska pracy oraz sporządzenie jego opisu, a także przygotowanie wykazu wymaganych kwalifikacji. Już w opisie stanowiska pracy trzeba zawrzeć informacje dotyczące tych elementów jego wyposażenia oraz rodzajów i sposobu wykonywania zadań, które są zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Przykładowo w opisie zaznaczono, że stanowisko wyposażone jest w ekologiczne meble, sprzęt oraz materiały biurowe, a wykonywana na nim praca ma zmierzać w kierunku oszczędnego i odpowiedzialnego ich wykorzystania. W wykazie wymaganych kwalifikacji zostaną zamieszczone zapisy typu: kandydat potrafi posługiwać się powierzonymi mu materiałami w ekologiczny i oszczędny sposób, potrafi obsługiwać urządzenia biurowe z zachowaniem wymogów bezpieczeństwa i ekologii, jest aktywny społecznie, np. brał lub bierze udział w kampaniach na rzecz osób niepełnosprawnych.

W pierwszej fazie rekrutacji kandydaci na wakujące stanowisko składają wymagane dokumenty, a kierownicy lub adekwatne komórki organizacyjne (zwykle działy kadr) dokonują wstępnej ich selekcji. Selekcja ta powinna uwzględniać również proekologiczne i prospołeczne osiągnięcia kandydatów potwierdzone stosownymi dokumentami. Przykładowo do dalszych etapów procesu rekrutacji przejdą osoby posiadające dyplomy ukończenia kursów z zakresu zrównoważonego rozwoju czy też certyfikaty uczestnictwa w kampaniach społecznych, natomiast odrzuceni zostaną kandydaci, którzy w poprzednich miejscach pracy mieli problemy z przestrzeganiem przepisów BHP, postępowali nieetycznie, przyczynili się do degradacji środowiska naturalnego. Takie kwestie trzeba wyjaśniać w trakcie tzw. sprawdzania wiarygodności (osobistego, listownego lub telefonicznego). Jest rzeczą oczywistą, że osiągnięcia społeczno-ekologiczne mają być dodatkiem do wysokich kwalifikacji i doświadczeń kandydata wymaganych w specjalistycznym obszarze funkcjonowania firmy (zaopatrzenie, produkcja, finanse, marketing, badania i rozwój itd.), a nie na odwrót.

⁸ R. Eccles, G. Serafeim, *Zrównoważona strategia jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” 2013, nr 4, s. 48.

Po dokonaniu wstępnej selekcji zwykle przystępuje się do tzw. wywiadów szczegółowych. Podczas konwencjonalnych wywiadów zadaje się kandydatom pytania dotyczące wykształcenia, cech charakteru, poprzedniego miejsca pracy, zainteresowań, motywów przystąpienia do rekrutacji itp. W proponowanej przez autora procedurze trzeba uwzględnić również dodatkowy blok pytań dotyczących społeczno-ekologicznej wrażliwości i aktywności kandydata. Oto przykłady takich pytań:

- Jaki jest Pani/Pana stosunek do ekologii?
- Czy może Pani/Pan opisać przejawy swojej ekologicznej aktywności?
- Czy przedsiębiorstwo powinno się przyczyniać do ochrony środowiska naturalnego?
- Jak można przyczynić się do ochrony środowiska naturalnego na stanowisku pracy, na które Pani/Pan kandyduje?
- Czy i w jakie kampanie społeczne powinno włączać się przedsiębiorstwo?
- W jaki sposób Pani/Pan, zajmując wakujące stanowisko, mogłaby/mógłby przyczynić się do rozwiązywania lokalnych problemów społecznych?

Niektóre firmy poddają kandydatów testom. Mają one ocenić ich umiejętności zawodowe, mogą być również w jakimś stopniu ukierunkowane na badanie wrażliwości i umiejętności społeczno-ekologicznych, co znajdzie odzwierciedlenie w następujących przykładowych procedurach:

- a) wybór i zamawianie sprzętu biurowego (czy kandydat wybiera ekospzęt czy też konwencjonalne urządzenia? czy sprawdza ekologiczne certyfikaty? czy zamawia urządzenia u odpowiedzialnych społecznie i ekologicznie dostawców?);
- b) obsługa urządzeń biurowych (czy kandydat wyłącza urządzenie po użyciu? czy zwraca uwagę na oszczędne zużycie materiałów, np. wykonywanie dwustronnych, a nie jednostronnych wydruków? czy obsługuje urządzenie w sposób bezpieczny? czy przestrzega terminów obsługi technicznych? czy segreguje odpady użytkowe?);
- c) angażowanie się w kampanie społeczne (czy kandydat potrafi zorganizować kampanię społeczną? czy potrafi włączyć w nią swoich podwładnych/współpracowników? czy potrafi tak poprowadzić kampanię, aby przyniosła korzyści zarówno społeczeństwu, jak również własnej firmie?).

W trakcie zatrudnienia w przedsiębiorstwie utrwalanie zrównoważonych postaw oraz zachowań dokonuje się w procesach wprowadzania do pracy, szkolenia oraz rozwoju pracowników.

Wprowadzanie do pracy, szkolenie i rozwój pracowników w aspektach *sustainability*

Wprowadzanie do pracy to ważny etap włączania się nowych pracowników w społeczność oraz funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Może ono przybierać różne formy. Często w pierwszych dniach pracy nowicjuszom wręcza się tzw. pakunki powitalne (*welcome package*), a więc zestawy materiałów zawierające najważniejsze informacje o firmie oraz procedurach w niej obowiązujących. Istotny element tego typu dokumentów powinny stanowić informacje dotyczące zarówno misji i celów, jak również osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Wstępny okres zatrudnienia wymaga eksponowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach *sustainability*. A. Ghillyer podkreśla wagę *entry specialization* (okresu adaptacji, wprowadzania do pracy) w przejmowaniu przez nowych pracowników (nowicjuszy) wartości kulturowych organizacji⁹. W aspektach *sustainability* autor tego artykułu określa je jako zbiór wartości, norm i artefaktów (przejawów funkcjonowania), które są następstwem przyjętych i realizowanych przez organizację celów ekonomicznych oraz społeczno-ekologicznych. Kultura, oparta na wartościach *sustainability*, może wynikać z historii przedsiębiorstwa. Działają na świecie firmy, które zostały założone nie tylko po to, aby wytwarzać i sprzedawać produkty/usługi, lecz również prowadzić działalność społeczno-ekologiczną. Ich przykładem jest Ben & Jerry's Homemade – przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją lodów i mrożonych jogurtów założone w 1978 r. przez Bena Cohena i Jerry'ego Greenfielda. „Pierwszą rocznicę istnienia lodziarni wspólnicy uczcili, rozdając wszystkim obecnym darmowe rożki z lodami [...]. Podczas letnich miesięcy zaczęli wyświetlać na zewnętrznej ścianie swojego budynku bezpłatne filmy, a jesienią sponsorować rodzinny festyn organizowany w pobliskim parku. Ponadto zaczęli dostarczać zimą bezpłatne pojemniki z lodami do lokalnych organizacji o charakterze komunalnym. Ta praktyka dzielenia się ze społecznością stanowiącą ich klientelę umacniała się wraz z ich zamożnością”¹⁰.

Istotną rolę w okresie wprowadzania do pracy pełnią tzw. trenerzy (*coach*) oraz moderatorzy (*facilitator*). Do pełnienia tych funkcji trzeba wyznaczać pracowników o orientacji na zrównoważony rozwój. Takie rozwiązanie daje gwarancję autentycznego wprowadzania nowicjuszy w sprawy społeczno-ekologiczne.

Szkolenie i rozwój pracowników w aspektach *sustainability* to kolejne zadanie przedsiębiorstw pragnących włączyć się w zrównoważony rozwój. Przykładowo Nissan przeszkolił 99% swojej załogi w zakresie problemów środowiska, aby podnieść zrozumienie i świadomość *sustainability*¹¹. Firma może wykorzystywać w tym zakresie różne formy edukacji i szkoleń, począwszy od kierowania pracowników na studia podyplomowe, poprzez kursy szkoleniowe organizowane w miejscu pracy, a skończywszy na indywidualnym doszkalceniu się. W programach szkoleniowych przydatne są tzw. *sustainable events* (opisy wydarzeń), które demonstrowują *sustainability* w działaniu. Dotyczą różnych problemów, w tym spraw marketingu i komunikacji, energii, emisji zanieczyszczeń, transportu, wody, zużycia zasobów, gospodarki odpadami¹². Programy doskonalenia personelu z zakresu *sustainability* spełnią swoją rolę, jeżeli pracownicy: pozyskają odpowiednią wiedzę i umiejętności z tego zakresu, będą wykorzystywać tę wiedzę i umiejętności na swoich stanowiskach pracy, jak również zmienią swoje postawy i zachowania, stając się bardziej wrażliwymi na problemy społeczno-ekologiczne.

⁹ A. Ghillyer, *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 162-163.

¹⁰ H. Rothman, *50 firm, które zmieniły świat*, Amber, Warszawa 2001, s. 211-212.

¹¹ M.J. Epstein, A.R. Buhovac, *Making Sustainability ...*, op. cit., s. 54.

¹² M. Jones, *Sustainable Event Management. A Practical Guide*, Earthscan, London 2010, s. 3.

Motywowanie w obszarze *sustainability*

Motywowanie to kolejny ważny obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne jest, aby pracownicy byli silnie motywowani również do działań prospołecznych i proekologicznych. Motywacja powinna prowadzić do wysokiego, powszechnego i długotrwałego zaangażowania się w sprawy zrównoważonego rozwoju.

Istnieje wiele podejść do motywacji. Każde z nich akcentuje inną perspektywę i może być odniesione do działań w sferze *sustainability*. Przykłady takich odniesień przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Ważniejsze podejścia do motywacji w aspekcie *sustainability*

Podejście do motywacji			
<i>Hierarchy of needs</i> (Hierarchia potrzeb)	<i>Expectancy approach</i> (Podejście oparte na oczekiwaniach)	<i>Equity approach</i> (Podejście oparte na sprawiedliwości)	<i>Reinforcement approach</i> (Podejście oparte na wzmocnieniu)
Czego nie dostaję, a potrzebuję z obszaru <i>sustainability</i> ?	Czy poprawię się, jeżeli spróbuję działać zgodnie z zasadami <i>sustainability</i> ? Czy jeśli się poprawię, to otrzymam nagrodę? Czy chcę tej nagrody?	Czy system nagradzania pracy i zachowań zgodnych z zasadami <i>sustainability</i> jest sprawiedliwy? Co dodaje do mojej motywacji?	Jakie były konsekwencje mojego działania zgodnego/niezgodnego z zasadami <i>sustainability</i> ? Czy powinienem tak daleko działać? Czy zmienić sposób postępowania?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Ghillyer, *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 289

Wiązanie *sustainability* z różnymi teoriami motywacji jest trudnym i złożonym zadaniem. Przykładowo, odnosząc tę problematykę do popularnej teorii potrzeb Masłowa, nasuwają się następujące pytania: do której kategorii zaliczać potrzeby z zakresu *sustainability*? czy i jak będzie zmieniać się ich usytuowanie w hierarchii potrzeb w miarę narastania problemów społeczno-ekologicznych? w jakiej kolejności potrzeby te będą zaspokajane? jakie czynniki decydują o kolejności ich zaspokajania? czy i jak rozwijają się takie potrzeby? Rozpatrzenie teoretycznych kwestii pobudzania do działań zgodnych z zasadami *sustainability* wymaga oddzielnego opracowania i w dalszej części artykułu nie będą one omawiane.

Nie tylko teoretyczne, lecz również praktyczne aspekty motywowania są bardzo ważne. Motywowanie stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Kierownicy na każdym szczeblu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa są zobowiązani do motywowania swoich podwładnych. Dotyczy to również działań w sferze *sustainability* – żadne przedsiębiorstwo nie stanie się zrównoważone bez odpowiednich systemów, zachęcających pracowników do podejmowania inicjatyw społeczno-ekologicznych. Szczególnie ważną rolę w tworzeniu i zatwierdzaniu systemów motywacyjnych odgrywają dyrekcje przedsiębiorstw. M. Epstein i A. Buhovac podkreślają: badania jasno pokazują, że efektywne wdrożenie strategii *sustainability* występuje wówczas, gdy *top management* jest w nią zaangażowany¹³.

¹³ M.J. Epstein, A.R. Buhovac, *Making Sustainability ...*, op. cit., s. 47.

Kierownicy dysponują bogatym instrumentarium oddziaływania na pracowników. W zakresie *sustainability* występuje ono w następujących trzech głównych obszarach:

- a) relacje pracownik – przedsiębiorstwo, np. przyznawanie premii i nagród za oszczędne zużycie materiałów, oszczędną eksploatację maszyn, wdrożone w organizacji innowacje z zakresu zrównoważonego rozwoju;
- b) relacje pracownik – bezpośredni zwierzchnik, np. pozytywne reagowanie kierowników na sugestie podwładnych dotyczące *sustainability*, wyrażanie uznania za osiągnięcia w tej sferze, udzielanie poparcia proekologicznym i prospołecznym inicjatywom;
- c) relacje pracownik – stanowisko pracy i jego bezpośrednie otoczenie, np. wyposażanie stanowisk pracy w zdrowe, bezpieczne, oszczędne i trwałe produkty, właściwe dostosowanie zadań z obszaru *sustainability* do kwalifikacji i możliwości pracownika¹⁴.

Ważne jest, aby zastosowane motywatory powodowały znaczne zaangażowanie się pracowników w sprawy *sustainability* oraz aby to zaangażowanie miało powszechny charakter i trwało jak najdłużej.

Kierownicy powinni również własnym przykładem motywować pracowników do zaangażowania się w sprawy społeczno-ekologiczne. Szczególnie silnie oddziałują na personel charyzmatyczni przywódcy oraz/lub tzw. bohaterowie. Do charyzmatycznych przywódców można zaliczyć Billa Gatesa, twórcę imperium Microsoft Corporation, którego uznaje się za najhojniejszego człowieka świata – na działalność charytatywną przekazał dotychczas 28 miliardów dolarów. Równie ważną kategorię pracowników stanowią bohaterowie. Bohatera wyróżnia odwaga i niezwykle czyny, które mogą mieć miejsce również w obszarze *sustainability*. Przejaw bohaterstwa stanowi bezinteresowna pomoc i ofiarność wobec innych ludzi ratująca im życie czy też uczestnictwo w ryzykownych kampaniach ekologicznych. Jak twierdzą R. Daft i D. Marcic, tacy ludzie są wzorem do naśladowania dla pracowników – dają przykład zrobienia czegoś dobrego dla organizacji¹⁵.

Kierownicy, którzy nie posiadają wystarczającej charyzmy i nie są bohaterami, również mogą stanowić wzór do naśladowania, wykonując swoje codzienne obowiązki. Przejawem tego może być chociażby wyjątkowa dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo współpracowników, wspieranie osób potrzebujących pomocy, organizowanie kampanii społecznych, wolontariat.

Podsumowanie

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi łączy w sobie trzy perspektywy: ekonomiczną, ekologiczną i społeczną. Wymaga uwzględnienia ich w każdym tworzącym go podobszarze. Nie jest to łatwe zadanie, zważywszy, że dyrekcje przedsiębiorstw mają wiele obaw dotyczących zaangażowania się w zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność. Badanie przeprowadzone wśród wysokiej

¹⁴ A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji ...*, op. cit., s. 7.

¹⁵ R. Daft, D. Marcic, *Management. The New Workplace*, South-Western Cengage Learning, United States 2013, s. 70.

rangi dyrektorów (*top executives*) w 560 dużych firmach wykazało, że obawy te dotyczą spadku krótkoterminowej rentowności (59,7%), konfliktu ekonomicznych/finansowych i społecznych celów (53,9%) oraz wzrostu cen dla konsumentów (41,4%)¹⁶. W innym źródle podkreślono, że wielu dyrektorów finansowych „wciąż nie wie, jak wspierać wysiłki firm na rzecz zrównoważonego rozwoju [...], nadal się waha, czy angażować się w te inicjatywy, obawiając się, że będzie to wymagało uszczuplenia zasobów przewidzianych do realizacji bardziej komercyjnych przedsięwzięć”¹⁷. Fakty te są niepokojące, ponieważ praktycznie bez wiedzy i zgody zarządu nie jest możliwe wprowadzenie w firmie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Trzeba mieć nadzieję, że zarządy i pracownicy przedsiębiorstw zaczną uwzględniać w swojej działalności zasady *sustainability* zanim Ziemia, którą można symbolicznie uznać za największego producenta dóbr naturalnych i usługodawcę człowieka (odtworza i udostępnia surowce naturalne, zapewnia vegetację roślin oraz wzrost populacji zwierząt, ryb i ptaków, oczyszcza powietrze, w naturalny sposób utylizuje odpady itd.), całkowicie utraci swoje możliwości wytwórcze.

Transformacja konwencjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi w jego zrównoważony odpowiednik to nowe wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. Podjęcie tego wyzwania jest szczególnie ważne z perspektywy przyszłych pokoleń.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Certo S.C., Certo S.T., *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Prentice Hall, New York 2009.
3. Cohen S., *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York 2011.
4. Daft R., Marcic D., *Management. The New Workplace*, South-Western Cengage Learning, United States 2013.
5. Dessler G., *Human Resource Management*, Pearson, New York 2011.
6. Eccles R., Serafeim G., *Zrównoważona strategia jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 4.
7. Epstein M.J., Buhovac A.R., *Making Sustainability Work*, Greenleaf Publishing, San Francisco 2014.
8. Ghillyer A., *Management. A Real World Approach*, McGraw-Hill, New York 2009.
9. Haugen G., *Program Management*, CRC Press, New York 2014.
10. Jones M., *Sustainable Event Management. A Practical Guide*, Earthscan, London 2010.
11. Kuehn K., McIntire L., *Kiedy zrównoważony rozwój się opłaca*, „Harvard Business Review. Polska” nr 141, listopad 2014.
12. *Living Planet Report 2014. Species and Spaces, People and Places*, raport WWF, Switzerland 2014.
13. Pabian A., *Marketing w koncepcji sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 10.

¹⁶ S.C. Certo, S.T. Certo, *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Prentice Hall, New York 2009, s. 84.

¹⁷ K. Kuehn, L. McIntire, *Kiedy zrównoważony rozwój się opłaca*, „Harvard Business Review. Polska” nr 141, listopad 2014, s. 133.

14. Pabian A., *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5.
15. Pabian A., *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 10.
16. Pabian A., Bylok F., Kucęba R., Zawada M., *Sustainable Organizations of the Future in the European Union Structure*, “International Journal of Management and Computing Sciences”, Vol. 3, No. 1, January-March 2013.
17. Rothman H., *50 firm, które zmieniły świat*, Amber, Warszawa 2001.
18. www.worldwildlife.org/publications/living-planet-report-2014

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ENTERPRISES – OUTLINE OF ISSUES

Abstract: Sustainable development requires changes in the sphere of human resource management. It should ultimately take the form of sustainable management, combining the economic, the ecological and the social perspective. Such a transformation of human resource management is particularly important in the case of enterprises. They consume most of the world's non-renewable resources and are considerably responsible for pollution. The article explains the essence of sustainable human resource management and describes how to apply it in the following areas: workforce planning, recruitment, selection and appointment of staff, entering to work, training and development as well as motivation. Sustainable human resource management is a new challenge for managers which can have a positive impact on balancing the intergenerational needs.

Keywords: human resources, management, sustainable development, sustainability



RÓWNANIA KOMBINATORYCZNE JAKO NARZĘDZIA ELEMENTARNEJ STATYSTYKI STOSOWANEJ W ZARZĄDZANIU

Roman Marcin Olejnik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Głównym zagadnieniem badawczym niniejszej pracy jest analiza i klasyfikacja równań kombinatorycznych. Podstawą wspomnianej klasyfikacji jest, po pierwsze prezentacja równania w postaci zadania treściowego lub gotowego równania. Drugim kryterium klasyfikacji badanych równań jest sposób jego rozwiązania: empiryczny lub analityczny, traktując to kryterium w sposób nierozłączny. W przeprowadzonej analizie wzięto pod uwagę opis metodyczny zagadnienia, na który składają się następujące kategorie: zjawisko wraz ze swoją strukturą, operacje kombinatoryczne, wartości ilościowe oraz parametry i dane szukane. Głównym źródłem przedstawionych równań jest dzieło Profesora Karola Kukuły, zatytułowane: *Elementy statystyki w zadaniach*. Artykuł ten ma głównie cel dydaktyczny.

Słowa kluczowe: równania – kombinatoryka – zarządzanie – dydaktyka

Wprowadzenie

Analiza i klasyfikacja równań kombinatorycznych, to główne zagadnienia opracowania niniejszego artykułu. Metodą klasyfikacji jest, prezentacja równania w postaci zadania treściowego lub gotowego równania oraz sposób jego rozwiązania: empiryczny¹ lub analityczny², traktując to kryterium w sposób nierozłączny³. Opis metodyczny zagadnienia obejmuje następujące kategorie: zjawisko ze swoją strukturą, operacje kombinatoryczne, wartości ilościowe oraz parametry i dane szukane. Głównym źródłem przedstawionych równań jest dzieło Profesora Karola

¹ Sposób empiryczny rozwiązania równania, polega na wyszukaniu wyników zgodnych z osiągniętymi warunkami.

² Sposób analityczny rozwiązania równania, polega na efektywnie-logicznym sposobie, bazującym na algebrze, analizie matematycznej lub innym dziale matematyki.

³ Dla uzasadnienia tej merytorii filozoficznej, można posłużyć się słowami R. Stone: „W badaniu otaczającej nas rzeczywistości dokonujemy wyodrębnienia systemów stosując dwie metody badawcze. Przy pierwszej z nich czynimy pewne założenia zgodne z teorią, którym można nadać określoną postać w ramach modelu teoretycznego. Druga metoda polega na obserwacji lub pomiarze elementów lub cech systemu w sposób umożliwiający jego opis. Może on przybrać postać praktycznej specyfikacji. Kombinacja tych dwóch metod pozwala na skonstruowanie modelu. Cele konstrukcji modelu są następujące: 1) zrozumienie jak działa system; 2) ocena rezultatów działania systemu w różnych warunkach; 3) wskazanie jak należy go zmienić, aby działał bardziej zgodnie z naszymi życzeniami i pragnieniami” [Stone’70], s.33.

Kukuły, zatytułowane: *Elementy statystyki w zadaniach*⁴. Artykuł ten ma głównie cel dydaktyczny. Ze względu na merytoryczność rozwiązywanego zagadnienia, nie warto dzielić artykułu na rozdziały lub paragrafy, gdyż kryteria podziału przedstawianego materiału w poszczególnych punktach miałyby postać zbyt sformalizowaną.

Równania kombinatoryczne ich analiza i rozwiązania

Zgodnie z terminologią i symboliką przyjętą w podręczniku K. Kukuły, *Elementy statystyki w zadaniach*, rozpatrujemy szerszy zbiór operacji kombinatorycznych, dodając permutacje z powtórzeniami i kombinacje z powtórzeniami. Oto symbole wszystkich operacji: P_n - permutacja n -elementowa; $\widehat{P}_n(n_1, n_2, \dots, n_k)$ - permutacja n -elementowa z powtórzeniami; powtórzenia mają kolejne częstotliwości: n_1, n_2, \dots, n_k , których suma wynosi n ; V_n^m - wariacja bez powtórzeń, m -elementowa ze zbioru n -elementowego; \widehat{V}_n^m - wariacja z powtórzeniami, n -elementowa ze zbioru m -elementowego; C_n^m - kombinacja bez powtórzeń, m -elementowa ze zbioru n -elementowego; \widehat{C}_n^m - kombinacja z powtórzeniami z n -elementów po m .

Metodą wykorzystaną w tej pracy jest prezentacja poszczególnych równań, przedstawiona według porządku przyjętego w podręczniku. Po dokonaniu analizy, poszczególny przykład zostaje zakwalifikowany według przyjętych powyżej kryteriów, co prowadzi do wyszczególnienia partykularnych grup (kategorii), mających realne zastosowanie w naukach zarządzania i w naukach pokrewnych. Bezpośrednim przykładem zastosowania równań kombinatorycznych w odniesieniu do zarządzania, może być przykład z zadania 75, s.77, zaprezentowany w opisywanym podręczniku⁵.

Na wstępie następuje prezentacja i analiza poszczególnych równań:

$$1. \quad C_n^2 = 21 \quad ^6$$

Analiza⁷:

1' - typ prezentacji: zadanie z treścią,

2' - zjawisko: sport,

3' - operacje kombinatoryczne: kombinacje bez powtórzeń,

⁴ Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007. Symbol: [Kukuła'07]. Równań tego typu można szukać w każdym zbiorze zadań lub podręczniku z kombinatoryki, rachunku prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej. Do takich należą: Indian F., Platt Cz., *Zbiór zadań z rachunku prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej oraz metody ich rozwiązywania*, PWN, Łódź-Warszawa 1961; Starzyńska W., *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁵ Zadanie 75. „Na banknotach emitowanych w Polsce obowiązuje system znaczenia serii banknotu dwoma literami. Zakłada się, że litery w oznakowaniu banknotu nie mogą się powtarzać. Wiadomo, że litery przy znakowaniu połączono parami na 552 sposoby. Ile liter alfabetu wykorzystano przy oznakowaniu serii banknotów?”

⁶ Przykład 31, s.72-73. „W turnieju tenisa stołowego rozegrano 21 meczy systemem „każdy z każdym”. Ilu zawodników bierze udział w turnieju, jeśli grają oni ze sobą tylko raz.”

⁷ W każdym przykładzie analiza będzie obejmować: 1' - typ prezentacji, czyli zadanie z treścią, czy czyste równanie, 2' - zjawisko wraz ze swoją strukturą, 3' - operacje kombinatoryczne, 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane, 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania.

- 4' - wartości ilościowe oraz parametry: dane m - ilo elementowa jest kombinacja oraz wynik operacji równy 21; szukane n -liczba dysponowanych elementów,
 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$C_n^2 = \binom{n}{2} = 21 \leftrightarrow \frac{(n-2)! \cdot (n-1) \cdot n}{2 \cdot (n-1)!} = 21 \leftrightarrow n \cdot (n-1) = 42$$

Rozwiązanie empiryczne: iloczyn kolejnych liczb, dający w wyniku 42, a zatem pierwsza $n = 7$.

Rozwiązanie analityczne: $n^2 - n - 42 = 0 \leftrightarrow \Delta = 169, \sqrt{\Delta} = 13, \underline{n_1 = 7}$ rozwiązanie i $n_2 = -6 \notin \mathbb{N}$.

2. $\widehat{C}_4^m = 56$ ⁸

Analiza:

- 1' - typ prezentacji: zadanie z treścią,
 2' - zjawisko: handel urządzeniami elektrycznymi,
 3' - operacje kombinatoryczne: kombinacje z powtórzeniami,
 4' - wartości ilościowe oraz parametry: dane m - elementowa kombinacja z powtórzeniami ze zbioru 4-o elementowego, oraz wynik operacji równy 56; szukane m - z ilu elementów składa się ta kombinacja?
 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$\widehat{C}_4^m = \binom{4+m-1}{m} = \binom{m+3}{3} = \frac{1}{6} (m+1)(m+2)(m+3) = 56 \leftrightarrow (m+1)(m+2)(m+3) = 336$$

Rozwiązanie empiryczne: iloczyn trzech kolejnych liczb wynosi 336. Będą to liczby: 6, 7, 8. A zatem $n+1 = 6$, czyli $\underline{n = 5}$, co stanowi wynik rozwiązania.

Rozwiązanie analityczne: ze względu na wielomian stopnia trzeciego jest w praktyce nieefektywne.

3. $P_{n+1} = 56 P_{n-1}$ ⁹

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: zadanie z treścią,
 2' - zjawisko: teoria kombinatoryki, wyrażającą bezpośrednio związki kombinatoryczne,
 3' - operacje kombinatoryczne: permutacje,
 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: dana permutacja $(n+1)$ elementowa i $(n-1)$ elementowa oraz proporcja między nimi równa 56; Szukany parametr n ,
 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

⁸ Przykład 33, s. 73-74. „W dziale opakowań pakuje się do pudełek 4 rodzaje żarówek samochodowych. Wiadomo, że w pudełku mieści się więcej żarówek niż jest ich rodzajów. Z będących na składzie żarówek można utworzyć 56 różniących się od siebie zawartością kompletów. Ile żarówek mieści się w jednym pudełku?”

⁹ Zadanie 49, s. 74.” Liczba permutacji zbioru $(n-1)$ elementowego jest 56 razy mniejsza niż ze zbioru $(n+1)$ elementowego. Znaleźć n .”

$$P_{n+1} = 56 P_{n-1} \leftrightarrow (n+1)! = 56(n-1)! \leftrightarrow n(n+1) = 56$$

Rozwiązanie empiryczne: iloczyn dwóch kolejnych liczb, z których pierwsza stanowi szukany parametr, wynosi 56. A zatem jest to iloczyn: $7 \cdot 8$, czyli $n = 7$.

Rozwiązanie analityczne: $n^2 + n - 56 = 0 \leftrightarrow \Delta = 225, \sqrt{\Delta} = 15, n_1 = 7$ stanowi rozwiązanie równania, $n_2 = -8 \notin \mathbb{N}$.

$$4. \quad a) \quad 5P_7 - 100 P_{n-1} = 25\,000 \quad ^{10}$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: czyste równanie,
- 2' - zjawiska brak,
- 3' - operacje kombinatoryczne: permutacje,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: różnica dwóch permutacji (pomnożonych liczbowo) o różnych parametrach, jest liczbą stałą, równą 25 000; szukane parametry permutacji,
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$5P_7 - 100 P_{n-1} = 25\,000 \leftrightarrow (n-1)! = 2$$

Rozwiązanie empiryczne: trywialne, silnia daje dwa, a zatem $n-1=2 \leftrightarrow n=3$ stanowiąc rozwiązanie badanego równania.

Rozwiązanie analityczne: $(n-1)! = 2 \leftrightarrow (n-1)! = 2! \leftrightarrow$ ponieważ funkcja silnia jest odwzorowaniem różnowartościowym¹¹, to $n-1 = 2$, a zatem $n = 3$.

$$b) \quad 125 P_{n-1} = n (P_{n+1} - P_n)$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: czyste równanie,
- 2' - zjawiska brak,
- 3' - operacje kombinatoryczne: permutacje,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: krotność liczbową permutacji jest równa krotności parametru n , przez różnicę dwóch permutacji. Szukane parametry permutacji,
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$125 P_{n-1} = n (P_{n+1} - P_n) \leftrightarrow n^3 = 125$$

Rozwiązanie empiryczne: dana liczba, podniesiona do trzeciej potęgi wynosi 125. A zatem jest to liczba 5.

Rozwiązanie analityczne: trywialne, na podstawie różnowartości funkcji potęgowej o wykładniku równym 3. $n^3 = 125$, a zatem $n=5$, stanowiąc rozwiązanie badanego równania.

¹⁰ Zadanie 56, s. 75. „Rozwiązać równanie.”

¹¹ Dla wartości różnych, z wyjątkiem liczb 0 i 1.

5. $P_9(n_1, n_2, \dots, n_9) = 72$ ¹²

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: zadanie z treścią,
- 2' - zjawisko: tworzenie liczb naturalnych,
- 3' - operacje kombinatoryczne: permutacje z powtórzeniami,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: 9-elementowa permutacja z powtórzeniami o częstotliwościach: n_1, n_2, \dots, n_9 , daje 72 możliwości, znaleźć wartości przedstawionych zmiennych liczbowych, wyrażających krotności,
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$P_9(n_1, n_2, \dots, n_9) = 72 \leftrightarrow n_1! \cdot n_2! \cdot \dots \cdot n_9! = 7!$$

Rozwiązanie empiryczne: dopasować liczby pod silnią, aby iloczyn dawał 7!; $n_1 = 7, n_2 = 1, n_3 = 1, n_4 = 0, n_5 = 0, \dots, n_9 = 0$. Kolejność może ulec zmianie, ważnym jest aby suma krotności stanowiła 9 oraz iloczyn był równy 7!.

Rozwiązanie analityczne zapewne nie istnieje, bo było by bardzo skomplikowane.

6. $\widehat{P}_9(n_1, n_2, \dots, n_6) = 120$ ¹³

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: zadanie z treścią,
- 2' - zjawisko: tworzenie liczb naturalnych,
- 3' - operacje kombinatoryczne: permutacje z powtórzeniami,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: 6-elementowa permutacja z powtórzeniami o częstotliwościach: n_1, n_2, \dots, n_6 , daje 120 możliwości, znaleźć wartości przedstawionych zmiennych liczbowych, wyrażających krotności występowania tych samych elementów w permutacjach,
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$\widehat{P}_9(n_1, n_2, \dots, n_6) = 120 \leftrightarrow n_1! \cdot n_2! \cdot \dots \cdot n_6! = 6$$

Rozwiązanie empiryczne: trzeba tak dopasować poszczególną zmienną w wartości funkcji silnia, aby w konsekwencji mnożenia otrzymać wartość 6. Biorąc za wartość zmiennej, podstawianą wartość tylko 2, nie jest możliwe do otrzymania nigdy 6, podobnie biorąc same jedynki, otrzymać tylko wartość 1. Zatem musi wystąpić podstawiana liczba większa od dwóch, czyli 3, która daje jako silnia wartość 6. Pod pozostałe trzy zmienne podstawić należy jedynki, aby suma liczb pod silnią dawała 6, a pozostałe dwie wartość zero. Wartości większych niż 3, nie można podstawiać, ponieważ natychmiast, jako silnia, przekroczą ostro wartość 6. A zatem $n_1 = 3, n_2 = 1, n_3 = 1, n_4 = 1, n_5 = 0, n_6 = 0$. Kolejność może ulec zmianie.

Rozwiązanie analityczne nie istnieje ze względu na swą wysoką moc stopnia komplikacji rozwiązania zagadnienia.

¹² Zadanie 63, s. 75. „Z elementów zbioru składającego się z 9 cyfr, przy czym cyfry te mogą się powtarzać, zbudowano 72 różne liczby dziewięciocyfrowe. Ile jednakowych cyfr występuje w tym zbiorze?”

¹³ Zadanie 64, s. 76. „Ze zbioru 6 cyfr (możliwe powtórzenia) można uzyskać 120 różnych liczb sześciocyfrowych. Jaki jest rozkład cyfr należących do tego zbioru?”

$$7. \widehat{P}_{n+2}(n, 1, 1) = \frac{12 P_n}{7 P_{n-2}} \quad 14$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: czyste równanie,
- 2' - zjawiska brak,
- 3' - operacje kombinatoryczne: permutacja z powtórzeniami i permutacje bez powtórzeń,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: permutacja $n+2$ elementowa z powtórzeniami, o pierwszej częstotliwości niewiadomej i dwóch pozostałych równych jeden, jest równa ilorazowi dwóch permutacji pomnożonych przez określone liczby naturalne.
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$\widehat{P}_{n+2}(n, 1, 1) = \frac{12 P_n}{7 P_{n-2}} \leftrightarrow 5 n^2 - 33 n - 14 = 0$$

Bez rozwiązania empirycznego, bo natychmiast następuje rozwiązanie analityczne.

Rozwiązanie analityczne: $5 n^2 - 33 n - 14 = 0 \leftrightarrow \Delta = 1369, \sqrt{\Delta} = 37, \underline{n_1 = 7}$
rozwiązanie, $n_2 = -0,3 \notin \mathbb{N}$.

$$8. V_n^2 = 552 \quad 15$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji, czyli zadanie z treścią,
- 2' - zjawisko wraz ze swoją strukturą: system znaczenia serii banknotu dwoma literami,
- 3' - operacje kombinatoryczne: wariacja bez powtórzeń,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: dwu elementowe wariacje bez powtórzeń ze zbioru o szukanej ilości n , występują w ilości danej, równej 552,
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania.

$$V_n^2 = 552 \leftrightarrow (n - 1) n = 552$$

Rozwiązanie empiryczne: znaleźć dwie kolejne liczby, których iloczyn wynosi 552. Są to liczby 23 i 24. Zgodnie z ustaleniami, druga liczba stanowi rozwiązanie: $\underline{n = 24}$.

Rozwiązanie analityczne: $(n - 1) n = 552 \leftrightarrow n^2 - n - 552 = 0 \leftrightarrow \Delta = 2209, \sqrt{\Delta} = 47, n_1 = 24, n_2 = -23 \notin \mathbb{N}$.

¹⁴ Zadanie 65, s. 76. „Rozwiązać równanie.”

¹⁵ Zadanie 75, s. 77. „Na banknotach emitowanych w Polsce obowiązuje system znaczenia serii banknotu dwoma literami. Zakłada się, że litery w oznakowaniu banknotu nie mogą się powtarzać. Wiadomo, że litery przy znakowaniu połączono parami na 552 sposoby. Ile liter alfabetu wykorzystano przy oznakowaniu serii banknotów.”

$$9. \quad \left(\frac{n}{2}\right)! = 120 \quad ^{16}$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: zadanie z treścią,
- 2' - zjawisko wraz ze swoją strukturą: ilość par tancerzy z tancerkami występujący w inscenizacji,
- 3' - operacje kombinatoryczne: permutacje,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: Jedne osoby określonej płci zostają ustawione w ciąg $\frac{n}{2}$ elementowy. Wszystkie możliwości pokrywają się z każdym możliwym przyporządkowaniem, czyli ustawieniem osób drugiej płci. Zatem mamy tu 120 permutacji ze zbioru $\frac{n}{2}$ elementowego.
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$\left(\frac{n}{2}\right)! = 120 \leftrightarrow \left(\frac{n}{2}\right)! = 5!$$

Rozwiązanie empiryczne pokrywa się z analitycznym: ze względu na różnowartościowość funkcji silnia, otrzymujemy: $\frac{n}{2} = 5$, a zatem $n = 10$, co stanowi rozwiązanie.

$$10. \quad a) V_n^2 = \frac{2P_{n+1}}{3P_{n-1}} \quad ^{17}$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: czy czyste równanie,
- 2' - zjawiska brak,
- 3' - operacje kombinatoryczne: wariacje bez powtórzeń i permutacje,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: wariacja bez powtórzeń równa ilorazowi permutacji, pomnożonych przez liczby, szukana zmienna stanowi liczbę elementów zbioru dysponowanego, szukana zmienna występuje też w parametrach permutacji,
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$V_n^2 = \leftrightarrow n(n-1) =$$

Rozwiązanie empiryczne nie istnieje, ponieważ natychmiast otrzymujemy rozwiązanie analityczne $n = 5$ co stanowi rozwiązanie badanego równania.

$$b) 2 V_n^{n-5} = 3 V_{n-2}^{n-4}$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: czyste równanie,
- 2' - zjawiska brak,

¹⁶ Zadanie 76, s. 77. „W inscenizacji bierze udział pewna liczba tancerek i tancerzy. Każdy tancerz ma partnerkę. W jednej ze scen, tancerze i tancerki rozpraszają się po scenie, by po chwili w sposób przypadkowy połączyć się w pary i zakończyć występ wiedeńskim walcem. Ile było razem tancerek i tancerzy, jeśli mogli połączyć się w pary na 120 sposobów?”

¹⁷ Zadanie 80, s. 77. „Rozwiązać równanie.”

- 3' - operacje kombinatoryczne: wariacje bez powtórzeń,
 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: porównane dwie wariacje z powtórzeniami pomnożone przez określone liczby, szukana wartość występuje we wszystkich parametrach wspomnianych operacji,
 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$2 V_n^{n-5} = 3 V_{n-2}^{n-4} \leftrightarrow (n-1)n = 90$$

Rozwiązanie empiryczne: iloczyn dwóch kolejnych liczb wynosi 90, są to kolejno liczby: 9 i 10, a zatem rozwiązaniem jest $n = 10$.

Rozwiązanie analityczne: $(n-1)n = 90 \leftrightarrow n^2 - n - 90 = 0 \leftrightarrow \Delta = 361, \sqrt{\Delta} = 19, n_1 = 10$ (rozwiązanie), $n_2 = -9 \notin \mathbb{N}$.

$$c) V_n^{n-13} P_{n-11} = P_{n-8}$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: czyste równanie,
 2' - zjawiska brak,
 3' - operacje kombinatoryczne: wariacje bez powtórzeń i permutacje,
 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: wariacja z powtórzeniami pomnożona przez permutację jest porównana z pewną permutacją, we wszystkich parametrach występujących operacji występuje szukana zmienna¹⁸,
 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$V_n^{n-13} P_{n-11} = P_{n-8} \leftrightarrow [n(n-1) \dots \cdot 14] \cdot (n-11)! = (n-8)! \quad ^{19} \leftrightarrow n(n-1) \dots \cdot 14 = (n-10)(n-9)(n-8)$$

Rozwiązanie empiryczne: pod n można podstawić liczbę 15. Ilość czynników pierwszego iloczynu w ostatniej równości, wynosi 2 ($n-13=2$). Stoją one w sposób malejący a zatem na lewo od 14 będzie 15. A zatem zgodnie lewa strona to iloczyn: $3 \cdot 5 \cdot 2 \cdot 7$. Po stronie prawej: $(15-10)(15-9)(15-8) = 5 \cdot 6 \cdot 7$. A zatem rozwiązaniem jest $n = 15$.

Rozwiązanie analityczne nie istnieje, ze względu na zbyt skomplikowaną strukturę algebraiczną badanej powyżej równości.

$$11. C_n^2 = 120 \quad ^{20}$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: zadanie z treścią,
 2' - zjawisko wraz ze swoją strukturą: sport,
 3' - operacje kombinatoryczne: kombinacje bez powtórzeń,

¹⁸ Postać jest właściwie ta sama co w przykładzie „a”, bo powstaje na skutek podzielenia przez jedną permutację.

¹⁹ Iloczyn w nawiasie kwadratowym, stojący po lewej stronie tej równości ma $n-13$ elementów.

²⁰ Zadanie 97, s. 79. „W szerokim finale olimpijskim odbyło się 120 pojedynków szablistów, w których zawodnicy walczyli każdy z każdym. Ilu było uczestników szerokiego finału?”

- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: przyjmując za zmienną ilość zawodników, tworzymy wszystkie kombinacje dwu elementowe zawodników wziętych z tego zbioru, liczba tych kombinacji wynosi 120,
 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$C_n^2 = 120 \leftrightarrow \binom{n}{2} = 120 \leftrightarrow (n-1)n = 240$$

Rozwiązanie empiryczne: iloczyn kolejnych liczb wynosi 240, więc są to liczby: 15 i 16. Druga z liczb odpowiada szukanej, a zatem rozwiązaniem jest $n = 16$.

Rozwiązanie analityczne:

$(n-1)n = 240 \leftrightarrow n^2 - n - 240 = 0 \leftrightarrow \Delta = 961, \sqrt{\Delta} = 31, n_1 = 16$ (rozwiązanie),
 $n_2 = -15 \notin \mathbb{N}$.

$$12. a) \frac{5}{2} C_n^2 = C_n^4 \quad 21$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji, czyste równanie,
 2' - zjawiska brak,
 3' - operacje kombinatoryczne: kombinacje bez powtórzeń,
 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: wymierna krotność jednej kombinacji jest równa drugiej kombinacji, szukaną jest liczba wyrażająca ilość elementów dysponowanych do tworzenia kombinacji,
 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$\frac{5}{2} C_n^2 = C_n^4 \leftrightarrow (n-3)(n-2) = 30$$

Rozwiązanie empiryczne: iloczyn dwóch kolejnych liczb wynosi 30, są to więc liczby: 5 i 6. Odpowiadają one wartościom parametrów $5 = n - 3$, a zatem $n = 8$, co stanowi rozwiązanie.

Rozwiązanie analityczne: $(n-3)(n-2) = 30 \leftrightarrow n^2 - 5n - 24 = 0 \leftrightarrow \Delta = 121, \sqrt{\Delta} = 11, n_1 = 8$ (rozwiązanie), $n_2 = -3 \notin \mathbb{N}$.

$$b) 2 C_n^2 = \frac{5P_{n+1}}{7P_{n-1}}$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji, czyste równanie,
 2' - zjawiska brak,
 3' - operacje kombinatoryczne: kombinacje bez powtórzeń i permutacje,
 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: krotność kombinacji o szukanej ilości elementów dysponowanych, jest równa ilorazowi krotności dwóch permutacji,
 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$2 C_n^2 = \leftrightarrow \frac{n!}{(n-2)!} = \frac{5(n+1)!}{7(n-1)!} \leftrightarrow \underline{n = 6}$$

²¹ Zadanie 104, s. 79. „Rozwiązać równania.”

Jest to bezpośrednie rozwiązanie analityczne, bez potrzeby i możliwości rozwiązania empirycznego.

$$c) C_{n+1}^2 = \frac{55}{36} C_{n-1}^2$$

Analiza :

- 1' - typ prezentacji: czyste równanie,
- 2' - zjawiska brak.
- 3' - operacje kombinatoryczne: kombinacje bez powtórzeń,
- 4' - wartości ilościowe oraz parametry dane i szukane: dwie kombinacje porównane w pewnej liczbowej proporcji, zmienna występuje w parametrach określających ilość elementów zbioru dysponowanego na bazie którego tworzymy kombinacje,
- 5' - wskazówki do sposobu rozwiązania oraz wynik rozwiązania:

$$C_{n+1}^2 = \frac{55}{36} C_{n-1}^2 \leftrightarrow 36 n (n + 1) = 55 (n - 2) (n - 1)$$

Rozwiązanie empiryczne, zapewne tu nie istnieje, bo nie ma prostego, bezpośredniego związku między kolejnymi liczbami, odnoszącego się do jakiegoś wyniku liczbowego.

Rozwiązanie analityczne: $55 (n - 2) (n - 1) \leftrightarrow 19 n^2 - 201 n + 110 = 0 \leftrightarrow \Delta = 32\,041$, $\sqrt{\Delta} = 179$, $n_1 = 10$ (rozwiązanie), $\frac{11}{19} \notin \mathbb{N}$.

Podsumowanie

Wychodząc od tematu, można zadać pytanie, czy została w artykule rzeczywiście ukazana rola równań kombinatorycznych w wybranych metodach zarządzania? Można odpowiedzieć, w sposób dosłownie-negatywny, na pewno nie. Punktem odniesienia nie były tu metody zarządzania, ale pewne dydaktyczne własności równań kombinatorycznych, przytoczonych z jednolitego źródła. Dlatego artykuł ten nie ma odnieść przedstawionych równań do poszczególnych metod zarządzania, ale przez różnorodność dziedzin ich zastosowania, zachęcić do ich rozwiązywania i stosowania.

Równania występują w formie czystych wzorów formalnych lub zadań z treścią, co widać w pierwszych punktach analizy poszczególnych równań. Zjawiska i struktury, które dotyczą zadań z treścią (drugi punkt analizy) mają szeroki zasięg w różnych dziedzinach, obejmując: sport, handel, bankowość, inscenizacje taneczne, tworzenie liczb i związki kombinatoryczne. Wykaz ten może jedynie przypominać dziedziny, do których odnosi się zarządzanie. Używane operacje kombinatoryczne (punkt trzeci) nie mają ogólnego związku z dziedzinami ich zastosowania, ale łączą się w sposób partykularny z każdym zadaniem z treścią i z przedstawioną tam strukturą. Formalizm matematyczny (punkt czwarty) jest konsekwencją struktury zjawiska przedstawianego w zadaniu, co nie stanowi żadnej poznawczej nowości. Ciekawym jest piąty punkt analizy, przebieg rozwiązywania wraz z rozwiązaniem, ze zwróceniem uwagi na charakter rozwiązania: empi-

ryczny, czy analityczny. Wyszły tu różne kombinacje: empiryczny bez analitycznego (Z.1, Z.2 i Z.6), obydwaj (Z.3 i Z.4, w czym analityczne Z.4 ma rozwiązanie trywialne, czyli oczywiste), empiryczne daje rozwiązanie a analityczne nie do rozwiązania ze względu na swą skomplikowaną strukturę (Z.5); empiryczne może być trywialne a analityczne proste (Z.7) lub obydwaj tożsame (Z.9). Ciekawość różnic w tych kategoriach może stanowić motyw ich przestudiowania i piękna ze strony matematyki. Trudniejszymi do rozwiązania są zadania z operacjami permutacji i kombinacji z powtórzenia, przyjmujące niemal wyłącznie charakter empiryczny.

Omówienie powyższych własności oraz podanie etapów rozwiązywania tych równań może stanowić dobrą pomoc dla studentów w rozwoju ich myślenia abstrakcyjnego i nabierania kultury matematycznej.

Literatura

1. Indian F., Platt Cz., Zbiór zadań z rachunku prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej oraz metody ich rozwiązywania, PWN, Łódź-Warszawa 1961.
2. Kukuła K., Elementy statystyki w zadaniach, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
3. Starzyńska W., Statystyka praktyczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Stone R., Matematyka w naukach społecznych, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1970.

THE ROLE OF COMBINATORICAL EQUATIONS IN CHOSEN METHODS OF MANAGEMENT

Abstract: The paper presents the analysis and classification of combinatorial equations. The research is directly connected with the book: "Statistics in tasks", written by Professor Karol Kukuła. The classification procedure is based on the construction of the task, i.e. verbal form or strict equation. On the other hand, the way of the solution is taken into account, which may be analytic or empirical. There is also a detailed methodical analysis of the problem under discussion, that consists of such categories as the structure of the phenomenon, combinatorial operations, quantitative values, given parameters and values to be found.

Keywords: equations, combinatorics, management, didactics



OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH A KRYZYS GOSPODARCZY

Agata Górka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono możliwości wykorzystania outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach. Konsekwencją rosnącego popytu na usługi logistyczne stały się rozwiązania o coraz szerszym i kompleksowym zakresie stosowane przez przedsiębiorstwa. Zaliczono do nich przede wszystkim outsourcing i innowacje w usługach logistycznych. Rozwiązania te powinny uwzględniać skutki kryzysu dla przedsiębiorstwa. Dodatkowo w artykule wskazano na kryzys mierzony dynamiką PKB w relacji do outsourcingu usług logistycznych, a także pokazano rozwój usług transportowych w Polsce.

Słowa kluczowe: outsourcing, usługi logistyczne, kryzys gospodarczy

Wprowadzenie

Sytuacja na obecnym konkurencyjnym rynku w dobie kryzysu gospodarczego zmusza przedsiębiorstwa produkcyjne do poszukiwania oszczędności. „Jednym ze sposobów obniżenia wydatków jest powierzenie realizacji niektórych działań, wykonywanych dotychczas wewnątrz organizacji, wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym”¹. Na tym właśnie polega istota outsourcingu. To zjawisko zyskuje w Polsce coraz większą popularność. Jak podkreśla M. Dziadkiewicz, dzieje się tak, ponieważ w środowisku gospodarczym została dostrzeżona przydatność outsourcingu jako strategii realizacji interesów przedsiębiorstwa, pozwalającej m.in. rozwiązywać procedury bieżącego i strategicznego zarządzania². Współpracując na zasadach outsourcingu z operatorami logistycznymi, przedsiębiorstwa mogą oczekiwać poprawy jakości działań w takich obszarach jak: redukcja w poziomie zapasów, mniejsza ilość skarg klientów i poprawa dokładności zamówień. Przedsiębiorstwa i operatorzy logistyczni będą mogli się rozwijać, jeśli outsourcing będzie uzupełniony o wymianę danych. Tworzenie i wykorzystanie nowych procedur

¹ M. Strzelczyk, *Wybrane aspekty outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 4, red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 36.

² M. Dziadkiewicz, *Outsourcing w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, red. F. Byłok, R. Janik, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 55-56.

współpracy outsourcingowej przedsiębiorstw z operatorami logistycznymi przy wykorzystaniu istniejącej infrastruktury, technologii i ludzi przyczynia się do rozwoju usług i wzrostu ich znaczenia dla zainteresowanych stron, zwłaszcza w sferze ekonomicznej. Wskazanie na możliwości wykorzystania outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach, a tym samym uniknięcie negatywnych skutków kryzysu jest głównym problemem artykułu.

Outsourcing usług

Przedsiębiorstwa współpracujące z operatorami logistycznymi na zasadach outsourcingu przyczyniają się do powstania przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie możliwości i kompetencji logistyki³. Z kolei operatorzy logistyczni, mając ugruntowaną wiedzę o lokalnych i globalnych rynkach, a także o kryzysie gospodarczym, przyczyniają się do rozwoju usług logistycznych.

J. Nowakowska-Grunt twierdzi, że: „Omawiając koncepcję outsourcingu, należałoby się zastanowić nad tym, co kieruje firmami, które zlecają działania logistyczne wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom zewnętrznym”⁴. Operatorzy logistyczni współpracujący z przedsiębiorstwami na zasadach outsourcingu mogą obniżyć ponoszone koszty, a także zmniejszyć ewentualne straty związane ze sprzedażą wyrobów. Mogą także współpracować z producentami towarów w transporcie dużej ilości materiałów z mniejszą ilością środków transportu i nadal wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klientów. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwa, analizując oszczędności, jakie daje wykorzystanie magazynów oferowanych w outsourcingu, wysyłają zapytania o rozszerzenie oferty współpracy. Popyt na zindywidualizowane usługi zmusza operatorów logistycznych do sięgania po nowe rozwiązania.

Niektórzy operatorzy logistyczni przeprowadzają ekspertyzy w celu optymalizacji łańcuchów dostaw, łączenia i monitorowania tras przewozów, określenia wyposażenia magazynów, stosując przy tym technologię do optymalizacji działań w obszarze outsourcingu. TPL (*Third Party Logistics*) wykorzystują swoje doświadczenia, by pomagać i prowadzić przedsiębiorstwa zgodnie z nowymi regulacjami prawnymi, mogą również zapewniać doradztwo w zakresie skupienia się na kluczowych kompetencjach. Producenci mogą korzystać ze współpracy outsourcingowej z operatorami logistycznymi poprzez zaangażowanie ich w obsługę klienta, a w szczególności w obsługę potransakcyjną. Z kolei wyeliminowanie zbędnych procedur przyczynia się do szybszej reakcji na zmiany na rynku usług oraz zmniejszania kosztów rozwoju usług⁵.

³ D. Blanchard, *How to Select a Third Party Logistics. A five-step process for getting a good start on a successful 3PL relationship*, Supply Chain and Logistics, June 2008, dostęp: www.industryweek.com, s. 80.

⁴ J. Nowakowska-Grunt, *Outsourcing jako metoda obniżki kosztów logistycznych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe*, red. M. Nowicka-Skowron, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2006, s. 400.

⁵ D. Blanchard, *How to ...*, op. cit., s. 80.

Współpraca na zasadach outsourcingu między przedsiębiorstwami a operatorami logistycznymi może zwiększyć efektywność tworzenia nowych usług. Wzrost efektywności jest możliwy, ponieważ operatorzy skupieni są na swoich kompetencjach związanych z tworzeniem systemów informatycznych i planowaniu logistycznym. Wykorzystanie tych możliwości w outsourcingu przez przedsiębiorstwa skutkuje ulepszeniem jakości procesów logistycznych⁶. Przedsiębiorstwa, takie jak Dell i Compaq, zlecają operatorom logistycznym, takim jak DHL, FedEx i UPS, swoje działania operacyjne⁷.

W tabeli 1 zdefiniowano trzy czynniki, które w sposób istotny wpływają na decyzje o outsourcingu usług. Na podstawie ich analizy można stwierdzić, że outsourcing usług może mieć dwa wymiary: strategiczny i ten mniej znaczący, ale również istotny, wymiar operacyjny.

Tabela 1. Strategiczny i pozastrategiczny wymiar czynników wpływających na outsourcing usług

Czynnik	Definicja czynnika	Charakterystyka czynnika	Zastosowanie w outsourcingu usług
Kompetencja (strategiczny)	Oznaczenie, co jest kluczową kompetencją w przedsiębiorstwie.	Kluczowa kompetencja jest zdefiniowana jako produkt lub usługa, która daje przedsiębiorstwu przewagę zarówno konkurencyjną, jak i techniczną na rynku.	Outsourcing pozwala na skupienie się na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa.
Czynnik ekonomiczny (operacyjny)	Ważność tego czynnika jest określona w walucie danego kraju oraz ustala jego wpływ na zyski przedsiębiorstwa.	Duża wartość ekonomiczna wpływa na decyzje zakupowe klientów, a tym samym na rentowność przedsiębiorstwa.	Operator logistyczny zwykle specjalizuje się w oferowaniu szczególnych rodzajów usług, tym samym podnosząc wartość całej usługi lub produktu.
Wizerunek (strategiczny)	Istotność wizerunku przedsiębiorstwa dla klientów i dostawców.	Dotyczy on zarówno elementów związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa, jak i jego bezpieczeństwem.	Zwykle zleceniobiorcy posługują się wizerunkiem przedsiębiorstwa, od którego otrzymują zlecenie. Wiąże się to również z kwestiami bezpieczeństwa.

Źródło: W.L. Tate, L.M. Ellram, *Offshore outsourcing: a managerial framework*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2009, No. 24(3/4), s. 258

Wyróżnienie trzech czynników, jakimi są wizerunek, kompetencja i czynnik ekonomiczny, pozwala na ocenę ryzyka związanego z outsourcingiem usług. Czynniki strategiczne, jakimi są kompetencja i wizerunek, wpływają na planowanie długookresowe w przedsiębiorstwie. Dodatkowo przedsiębiorstwa zwykle za-

⁶ L.-E. Gadde, K. Hulthén, *Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction*, "Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38, No. 6, s. 634.

⁷ A. Gunasekaran, E.W.T. Ngai, *Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development*, "Journal of Operations Management" 2005, Vol. 23, s. 426.

wyżają oszczędności związane z outsourcingiem usług, jak też nie dostrzegają potencjalnych problemów logistycznych związanych z zawieraniem kontraktów z nowymi dostawcami⁸. Z kolei czynnik operacyjny przyczynia się bezpośrednio do podejmowania bieżących decyzji o kosztach oraz jakości usług i produktów.

Powierzenie wykonania zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa podmiotom zewnętrznym pozwala organizacji skupić się na własnych zasobach i finansach w kluczowym obszarze działania. Wówczas outsourcing postrzegany jest jako „potencjalne narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku”⁹. Przewaga konkurencyjna w outsourcingu może zostać uzyskana, jeśli zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo są cenne dla klientów bądź trudno je porównać z innymi. Z perspektywy outsourcingu wykorzystanie zasobów jest często połączone z odpowiednim podejściem do zasadniczych kompetencji i odpowiedzią na pytanie, które z zasobów są priorytetowe dla przedsiębiorstwa i powinny w nim pozostać. Rozpoznanie i utrzymanie unikalnych zasobów jest kluczowe dla rozstrzygnięć outsourcingowych¹⁰. Decyzja o outsourcingu usług wiąże się z dezintegracją działań w przedsiębiorstwie. Dodatkowo rynek, regulując procesy outsourcingowe, rozdziela procesy biznesowe pomiędzy sprzedających i kupujących usługi logistyczne¹¹. Outsourcing funkcji logistycznych z przedsiębiorstw do operatora logistycznego oznacza pewne ryzyko zarówno dla samego operatora, jak i jego klientów. Obie strony starają się takie ryzyko minimalizować poprzez podpisywanie odpowiednich kontraktów zawierających określone zabezpieczenia. Takie kontrakty są narzędziem nie tylko potrzebnym w zarządzaniu ryzykiem, ale również pozwalają na zarządzanie zobowiązaniami, tworzeniem i umiejscowieniem wartości, jak i ułatwieniem komunikacji, koordynacji i kontroli działań. Obecnie dodatkowym ryzykiem jest kryzys gospodarczy, który wzmacnia niepewność działań. Kontrakty pozwalają na unikanie wielu problemów, a tym samym na osiągnięcie założonych celów.

Kontrakty sprawiają, że zakup usług u operatora logistycznego staje się złożony. Wyróżnić należy trzy ważne wymiary interakcji pomiędzy operatorem a jego kontrahentem¹²:

- Zakres działań. Wartość dodana z działalności poza magazynowaniem i transportem wzrosła znacząco.
- Zaangażowanie wyższego szczebla kierownictwa. Niewielki wzrost, jednak należy zauważyć, że kierownictwo zazwyczaj nie jest mocno zaangażowane.
- Umowy. Rosnące wyrażenie i specyfikacja usług.

⁸ S. Kumar, A. Kwong, Ch. Misra, *Risk mitigation in offshoring of business operations*, “Journal of Manufacturing Technology Management” 2009, Vol. 20, No. 4, s. 447.

⁹ M. Dziadkiewicz, *Outsourcing w procesie ...*, op. cit., s. 57.

¹⁰ J. Rehme, D. Nordigården, S. Brege, D. Chicksand, *Outsourcing to a non-developed supplier market: The importance of operational aspects in outsourcing*, “Journal of Purchasing & Supply Management” 2013, Vol. 19, s. 229.

¹¹ Sh.K. Huang, *The emergence of the outsourcing market and product technological performance*, “Technological Forecasting & Social Change” 2014, Vol. 82, s. 133.

¹² A.R. Holter, D.B. Grant, J. Ritchie, N. Shaw, *A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises*, “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2008, Vol. 38, No. 1, s. 23.

Wykorzystanie kryzysu do tworzenia kontraktów może przyczynić się do zawierania umów korzystnych dla kupujących usługi logistyczne.

Operatorzy logistyczni zmieniają standardy funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, oferując coraz doskonalsze usługi. Bez współpracy z nimi przede wszystkim na zasadzie outsourcingu nie byłoby możliwe tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa.

Innowacyjność usług logistycznych

Innowacja jest szeroko definiowana jako idea, praktyka lub jako obiekt, który jest postrzegany jako nowy przez jednostkę biznesową adaptującą ją do swoich potrzeb. Najbardziej znana jest innowacja produktowa, ale to innowacja usługowa przyczynia się w dużym stopniu do sukcesu całego przedsięwzięcia biznesowego. Innowacyjna usługa tworzy wartość logistyczną dla klientów, pracowników, właścicieli przedsiębiorstwa, partnerów strategicznych, jak też komunikuje się przez nowe lub ulepszone usługi i modele biznesowe usług. Innowacje w usługach przyczyniają się do tego, że kluczowe produkty są bardziej atrakcyjne dla klientów¹³.

Innowacja powinna być traktowana jako narzędzie tworzenia wartości. W przypadku wartości logistycznej innowacja pojawia się w usłudze dla klienta i metodach zarządzania logistycznego i w takim kontekście ma ona wymiar ekonomiczny. W literaturze przedmiotu przedstawiona została typologia innowacji zidentyfikowanych na podstawie następujących czterech kryteriów¹⁴:

- kryterium nośnika lub przedmiotu innowacji – innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne;
- kryterium znaczenia innowacyjności – innowacje przełomowe, podstawowe, przyrostowe;
- kryterium oryginalności innowacji – innowacje oryginalne, innowacje naśladowcze;
- kryterium źródła innowacji – innowacje powstałe jako rezultat wykorzystania wyników badań i prac rozwojowych, innowacje będące rezultatem wykorzystania wyników badań rynku, innowacje powstałe jako rezultat działań racjonalizujących produkt lub proces.

Przedstawione kryteria innowacji pozwalają na wyróżnienie tych rodzajów innowacji, które w największym stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości logistycznej.

Możliwość wdrożenia innowacji istnieje poprzez różnorodne działania logistyczne, takie jak: rozwój nowych usług, ulepszanie procesów, usługi dostarczania, zarządzanie zapasami, transfer technologii i umiejętności planowania. Należy stwierdzić, że umiejętność planowania i współpracy jest kluczowym elementem w tworzeniu wartości logistycznej. Dodatkowo dobrze zorganizowane zarządzanie

¹³ P. Daugherty, H. Chen, B. Ferrin, *Organizational structure and logistics service innovation*, "The International Journal of Logistics Management" 2011, Vol. 22, No. 1, s. 30.

¹⁴ R. Brol, *Innowacyjność lokalnych jednostek terytorialnych*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Brol, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 46, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 53.

w przedsiębiorstwie, jak i zarządzanie współpracą z dostawcami i sojusznikami strategicznymi przyczynia się do wzmocnienia relacji w zakresie tworzenia innowacji¹⁵. Trzeba pamiętać o tym, że standard usług logistycznych na tak konkurencyjnym dzisiaj rynku wiąże się z realizacją coraz większych wyzwań, takich jak m.in. wdrażanie dobrze zaplanowanych zmian z uwzględnieniem strategii outsourcingowych.

Kryzys gospodarczy w Polsce a outsourcing usług

Kryzys gospodarczy w Polsce przejawia się w okresowym spowolnieniu tempa wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) w latach 2009 i 2012-2013. W 2013 roku w gospodarce polskiej nastąpiła pewna stopniowa poprawa aktywności gospodarczej i przyspieszenie wzrostu gospodarczego. Pomimo korzystnego kierunku zmian, PKB w ujęciu rocznym wzrósł w Polsce w 2013 roku w ujęciu realnym zaledwie o 1,6%, odnotowując niższy wzrost niż w latach poprzednich (o 2,0% w 2012 roku oraz o 4,5% w 2011 roku). Ten sam wzrost PKB w latach 2009 i 2013 może świadczyć o tym, że gospodarka polska nie pokonała kryzysu gospodarczego.

Kluczową rolę w podtrzymaniu wzrostu gospodarczego w Polsce w 2013 roku odegrało dodatnie saldo obrotów handlowych z zagranicą, a jego wkład do PKB wyniósł dokładnie 1,6% (tabela 2).

Tabela 2. Produkt krajowy brutto w Polsce w latach 2009-2013

	Wzrost realny PKB w %					PKB <i>per capita</i> według PPSc; UE=100				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Polska	1,6	3,9	4,5	2,0	1,6	60	63	65	67	68

Źródło: Sytuacja makroekonomiczna w Polsce w 2013 roku na tle procesów w gospodarce światowej, GUS, Warszawa 2014, dostęp: www.stat.gov.pl

Najczęściej outsourcingowymi usługami logistycznymi są usługi transportowe i magazynowe. W Polsce liderzy rynku usług logistycznych świadczą wszystkie usługi uznane za tradycyjne, czyli transport i magazynowanie oraz większość tych usług uznanych za nowoczesne i nowe¹⁶. Liderami usług logistycznych w Polsce są: Raben, Schenker, DHL Express (Poland), Frans Maas Polska i TNT Express Worldwide (Poland), którzy są jednocześnie liderami branży logistycznej. Do ścisłej czołówki operatorów należą również: Gefco Polska, FM Logistic, Delta Trans, PEKAES oraz Dartom¹⁷.

Grupa Raben jest jednym z największych operatorów logistycznych w Polsce, który jednocześnie elastycznie dostosowuje oferowane usługi do indywidualnych potrzeb współpracujących przedsiębiorstw i klientów indywidualnych¹⁸. Z kolei Grupa Schenker funkcjonująca na rynku polskim specjalizuje się w oferowaniu

¹⁵ Ibidem, s. 53.

¹⁶ J. Archutowska, *Nowoczesne usługi TSL w Polsce (teoria i praktyka)*, Wirtualny Leksykon Logistyki i Transportu, dostęp: www.sgh.waw.pl

¹⁷ www.spedycje.pl (odczyt: 01.02.2015).

¹⁸ www.raben-group.com (odczyt: 01.02.2015).

przesyłek ponadgabarytowych i specjalnych¹⁹. Operator logistyczny Gefco oferuje usługi dopasowane do potrzeb klienta, takie jak: dystrybucja i przygotowanie samochodów, transport lądowy, transport morski i lotniczy, logistyka i składowanie, pakowanie i przeładunek towarów z wykorzystaniem opakowań zwrotnych, cła i przedstawicielstwo podatkowe²⁰.

Kilku wymienionych operatorów logistycznych oferuje bardzo szeroką paletę usług. Rynek polski jest niezwykle dynamiczny i jego rozwój będzie intensywny poprzez nowe inwestycje oraz współpracę z przedsiębiorstwami międzynarodowymi i krajowymi. Wspomniane wyżej rodzaje usług transportowych w Polsce charakteryzuje dość niska dynamika ze względu na kryzys gospodarczy. Obniżenie dynamiki przewozów ładunków zanotowano w 2012 roku (tabela 3).

Tabela 3. Transport w Polsce w latach 2010-2013

	2013	2010	2011	2012	2013		2005	2013
	Tys. ton	Rok poprzedni =100			2005=100	Struktura w %		
OGÓLEM	1 848 348	104,8	106,5	93,6	103,3	133,4	100	100
Transport kolejowy	232 596	105,4	106	92,9	100,7	99,9	18,9	12,6
Transport samochodowy	1 553 050	104,7	107	93,6	104	143,8	75,9	84
Transport lotniczy	37	111,1	110,3	90,7	90,1	108,2	0	0
Transport rurociągowy	50 656	111,9	96,9	97,3	95,6	93,4	3,8	2,7
Żegluga śródlądowa	5044	90,9	99,1	89,9	110,2	52,5	0,7	0,3
Żegluga morska	6965	89,2	92,5	96,6	93,2	74,4	0,7	0,4

Źródło: *Transport – wyniki działalności w 2013 r.*, Portal Informacyjny GUS, dostęp: www.stat.gov.pl (odczyt: 01.02.2015)

Przychody ze sprzedaży usług we wszystkich jednostkach transportu były w 2013 roku większe o 3,9% w porównaniu z 2012 rokiem i wyniosły 164,1 mld zł. Przedsiębiorstwa o liczbie pracujących powyżej 49 osób wypracowały ok. 48% przychodów ogółem, a wzrost sprzedaży usług w tych jednostkach wynosił 3,6%²¹.

Koszt własny sprzedanych usług we wszystkich jednostkach transportu wyniósł 157,2 mld zł i był o 6,1% większy, w porównaniu z 2012 rokiem. W jednostkach o liczbie pracujących powyżej 49 osób, których udział w kosztach ogółem wynosił ok. 50%, koszt ten zwiększył się o 2,6%²².

Pomimo spadku dynamiki PKB w Polsce sektor usług transportowych samochodowych, które są najczęściej przedmiotem outsourcingu, wzrósł w 2013 roku w stosunku do roku 2012. Niemniej jednak zmalał wolumen przewożonych towarów transportem lotniczym i kolejowym. Świadczy to o dysproporcji w korzystaniu z usług transportowych, a w szczególności o niewykorzystaniu transportu kolejowego.

¹⁹ www.schenker.pl (odczyt: 01.02.2015).

²⁰ www.gefco.net (odczyt: 01.02.2015).

²¹ *Transport – wyniki działalności w 2013 r.*, Portal Informacyjny GUS, dostęp: www.stat.gov.pl (odczyt: 01.02.2015).

²² *Ibidem*.

Podsumowanie

Obecna sytuacja gospodarcza, jaką jest ciągle trwający kryzys, wyznacza kolejne etapy rozwoju usług logistycznych. Spadek wzrostu PKB w Polsce w 2013 roku może oznaczać, że w kolejnych latach usługi logistyczne mogą rozwijać się wolniej niż do tej pory. Niemniej jednak wartość, dynamika i struktura usług transportowych na rynku uzasadnia stwierdzenie, że outsourcingowe usługi logistyczne stanowią czynnik rozwoju gospodarki i przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności, a także tworzenia nowych rozwiązań. Za szczególnie istotne należy uznać outsourcing i innowacyjność w działalności transportowej w sferze logistyki. Wysoki poziom innowacyjności to podstawowa przesłanka doskonalenia kluczowych procesów i kompetencji w przedsiębiorstwach.

Literatura

1. Archutowska J., *Nowoczesne usługi TSL w Polsce (teoria i praktyka)*, Wirtualny Leksykon Logistyki i Transportu, dostęp: www.sgh.waw.pl
2. Blanchard D., *How to Select a Third Party Logistics. A five-step process for getting a good start on a successful 3PL relationship*, Supply Chain and Logistics, June 2008 dostęp: www.industryweek.com
3. Brol R., *Innowacyjność lokalnych jednostek terytorialnych*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Brol, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 46, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
4. Daugherty P., Chen H., Ferrin B., *Organizational structure and logistics service innovation*, "The International Journal of Logistics Management" 2011, Vol. 22, No. 1.
5. Dziadkiewicz M., *Outsourcing w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, red. F. Byłok, R. Janik, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
6. Gadde L.-E., Hulthén K., *Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction*, "Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38, No. 6.
7. Gunasekaran A., Ngai E.W.T., *Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development*, "Journal of Operations Management" 2005, Vol. 23.
8. Holter A.R., Grant D.B., Ritchie J., Shaw N., *A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2008, Vol. 38, No. 1.
9. Huang Sh.K., *The emergence of the outsourcing market and product technological performance*, "Technological Forecasting & Social Change" 2014, Vol. 82.
10. Kumar S., Kwong A., Misra Ch., *Risk mitigation in offshoring of business operations*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2009, Vol. 20, No. 4.
11. Nowakowska-Grunt J., *Outsourcing jako metoda obniżki kosztów logistycznych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe*, red. M. Nowicka-Skowron, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2006.
12. Rehme J., Nordigården D., Brege S., Chicksand D., *Outsourcing to a non-developed supplier market: The importance of operational aspects in outsourcing*, "Journal of Purchasing & Supply Management" 2013, Vol. 19.

13. Strzelczyk M., *Wybrane aspekty outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 4, red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
14. *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce w 2013 roku na tle procesów w gospodarce światowej*, GUS, Warszawa 2014, dostęp: www.stat.gov.pl
15. Tate W.L., Ellram L.M., *Offshore outsourcing: a managerial framework*, “Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, No. 24(3/4).
16. *Transport – wyniki działalności w 2013 r.*, Portal Informacyjny GUS, dostęp: www.stat.gov.pl
17. www.gefco.net
18. www.raben-group.com
19. www.schenker.pl
20. www.spedycje.pl
21. www.stat.gov.pl

OUTSOURCING OF LOGISTICS SERVICES IN ENTERPRISES AND ECONOMIC CRISIS

Abstract: In the paper it is pointed at possibilities of outsourcing of logistics services usage in the enterprises. The consequence of increasing demand for logistics services is complex solution applied in the enterprises. This solution can be outsourcing and innovation in logistics services, this solutions should include results of crises for enterprise. In addition in the paper it is pointed at crisis measured by the dynamics of GDP in relation to outsourcing of logistics services and showed the development of transport services in Poland.

Keywords: outsourcing, crisis, logistics services



THE DEVELOPMENT ISSUES OF MEDICAL CARE SERVICE MARKET IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

Rafayel Kosyan¹, Tigran Zohrabyan²

National University of Architecture and Construction of Armenia,
Department of Economics, Law and Management¹
Russian-Armenian (Slavonic) University, Department of Law²

Abstract: In this work it had been thoroughly and fundamentally researched and presented the main situation of health care system in Armenia, particularly medical services market. It had also been deeply described and analyzed the main problems that appear to be obstacles for RA's medical care service market development. In order to find solutions for above-mentioned problems, it has been studied health care systems with analogical problems. Based on these studies and some other sources there have been proposed several fundamental solutions.

Keywords: market, development, issues, medical care, service, economics, health care

Introduction

“Every nation has the medicine, which is being financed”.

Paraphrased by V. Sumbatov

Throughout human history, since prehistoric times, Medicine in its various expressions has had its unique place in every culture. Being developed in the “Cradles of Sciences” such as China, Rome, Egypt, Greece, it has evolved from healing potions and spells and to up-to-date diagnostic and conjuration technologies including robotic surgery and stem cell medicine. The key to this evolution were those constant concern, interest, creativity and funds that were allocated for this area of science.

The development, of course, could not but avoid the obstacles. In addition, the problems occurred because of those obstacles were also modified and evolved preserving their negative impacts of “brakes” of evaluation in the sphere of Medicine. These problems became even evident nowadays.

Taking into consideration the existence of the common diseases such as cardiovascular, cancer, diabetes, AIDS and numerous deaths caused by them the further development of the whole medical service was more than essential.

Not only mortality rate but also morbidity rate is in its sense is a social economic burden for every country. The lack of efficiency in an employable period of life, decline in fertility, increase of death rate, inevitable aging of the population are the main priorities that every government has. Particularly, for the RA where the human

factor is the only one that is supposed to be national state factor, overestimation of the importance of medical care service development issue is of first necessity.

So, the relevance of the topic is apparent. This report is prepared to present the study and comprehensive analysis of Medical Care market in the Republic of Armenia after the dissolution of the Soviet Union, and current situation in the country; detection of the problems and how to find necessary methods to solve these problems following the examples of the precedents.

The main objectives of the research paper are as follows:

1. General characteristics of Medical Care service market in RA;
2. Detection of the development key issues;
3. The search for methods to solve the problem following the examples of the countries that have the analogical health care, and through the analysis of the experience that Armenia gained throughout two decades of independence.

Structurally, the research paper consists of introduction (representation of the goals and objectives), two chapters, conclusion and literature review.

Medical Care services market description in the Republic of Armenia

The Post – Soviet heritage and reforms in Health Care area

The huge impact from Post – Soviet period on the Republic of Armenia's Health Care system is beyond any doubt.

Basically, this impact can be explained by the fact that Armenia inherited the centralized health system of well-known Semashko model. The model is based on the guaranteed free access to medical care for the whole population. The main value of the system was its ability to eliminate most infectious diseases keeping them under control. It is worth to be mentioned that this system was one of those few aspects of Soviet heritage that was proved to be effective among western capitalist countries¹. And it can't but be mentioned that the health care indicators of Armenian Soviet Socialist Republic were among the best ones in the USSR.

However, the Semashko model had its flaws. The medical treatment offered by the system didn't meet western treatment standards (although it was quite competitive), the patients were made to make informal out-of-pocket payments, drastic restrictions on the choice of physicians and other clinics not including those where they were registered, patients' careless attitude towards their health (wide range of services offered totally free of charge, citizens had irresponsible attitude towards their health, ignoring preventing examinations), besides, poorly motivated health personnel did nothing for improving the quality of care. Everything was taken over and became the basis for the health system of Armenia where people suffered from terrible conditions after gaining independence, like other Post – Soviet republics.

After the separation from the Soviet Union, Nagorno – Karabakh conflict, transportation and energy blockades, catastrophic earthquake in 1988 triggered

¹ European observatory on Health care systems. Health care systems in the period of transition. Armenia, 2001, p.5/Historical reference

socio – political, economic collapse in Armenia, all those factors, undoubtedly, in their turn made the health conditions of the population worse. Due to the economic crisis and fatal transition to the market model of the economy, taking into consideration the increased rates of the existing health care system service prices the guaranteed free access to medical care for all became impossible.

All the factors mentioned above made the reforms in the health care system area inevitable. Briefly, about the reforms sequence.² Because of the difficult situation in the country, the process of making reforms was not easy. Besides all the radical reforms that Medical Health Care of RA made, it also did its best to provide the population with the basic medical assistance, taking into consideration the lack of medications and means of transportation. First, in 1994, there were made reforms in the field of medical education, and they were followed by the licensure of physicians and hospitals. Then, there was established a mechanism of payment for medical care service and physicians were paid according to a legalized payment system. Afterwards, there were made reforms in health care structure: reorganization of all state medical institutions turning them into state-owned joint - stock companies; restrictions on some functions of the Ministry of Health Care; establishment of Health Care State Agency, which was funding this area.

All the steps mentioned above were fundamental in the process of decentralization of medical care service market. Then, there was a privatization process, starting from pharmacies and dental clinics to hospitals (totaling more than 200).

Besides, all those areas of health care, a problem had arisen concerning the unreasonable large number of hospital beds that are, in many ways, superior to the needs of population and the prospective medical professionals.

The main changes made through the reforms in the sphere of health care are as follows:

- The decentralization of former structure. Ministry of Health Care activity drastic restrictions through the transition from management and planning functions to regulation, monitoring and license issue.
- Patients were no longer responsible for payment passing that burden to the government.
- Medical personnel were paid according to the volume and quality of the job they did.
- Hospitals become self – funded autonomous subjects.
- New prospects of private medicine appeared: insurance, contracts, etc.

All those reforms apparently made some aspects of Armenia's health care service market much better though it still remains far from being perfect.

Description of the current situation of the market of medical services of Armenia

At first presented the structure of the health care market of Armenia. It is not hard to guess that in the center - Ministry of Health, which manages several institutions: State hygienic and epidemiological inspection, National Institutes of

² European observatory on Health Care systems. Health care systems in the period of transition. Armenia, 2001, p.74/Reforms

Health, Research Centre of Drug and Medical Technology, PHA (Public Health Agency, the central office - in Yerevan, 10 regional branches). In the market, there are 40 professional associations such as the Armenian Medical Association, Armenian Urological Association, etc. It is impossible to imagine the Armenian medicine without the Yerevan State Medical University after Mkhitar Heratsi. In addition, there are several non-governmental organizations (Armenian Red Cross Society) and territorial governments (11 regional offices).

In the market of medical services of Armenia presented the following services:

Public health. The main component part - the aforementioned state hygienic and sanitary-epidemiological inspection. Moreover, 14 laboratories performing analyzes, work to protect the public, etc. The main functions- epidemiological surveillance, immunization.

Primary health care. This system has evolved significantly since independence, to which the core funding given to the secondary market of medical care. In many ways, this contributed to the development of the privatization of health care institutions. Also very important is the fact of the development of family medicine, which is one of the key elements of reform. It have promoted the development in many primary circles and expanded the powers of family doctors. Although still in rural areas access to or availability of this type of care is poor (but more on that in the next section of this part of our research work). In cities as primary medical care clinics performed. More and more popular in this area becomes family medicine.

Secondary and tertiary medical care. This sphere was the center of attention from the Soviet era. Because of what is one of the most developed in the region. Highly specialized tertiary services are mostly concentrated in the capital, in institutions with high-tech equipment.

As it was mentioned above, since Soviet times, Armenia was in surplus of medical personnel and hospital beds. This indicator began to decline after the collapse of the USSR. This trend continues to this day, but as long as performance is not reached an optimal level.

To strengthen our statement with data, below is a table 1³, which reflects the number of health workers and the availability of medical facilities. Data are presented in a comparative perspective, including indicators of RA, all current EU Member States (EU-27), the EU Member States before May 2004 (EU-15), the average of some CIS countries (CIS-8: Armenia, Azerbaijan, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan, Uzbekistan).

The main part of the medical staff constitute doctor-specialists, whose number started to decline after the development of the concept of "family doctor." Development of family medicine, or the centralization of attention to primary health care, unemployment was the reason many medical specialists. The number of doctors has decreased mainly due to migration and reduce recruitment to medical school. During the same period, the number of nurses has decreased dramatically, as seen in the table the difference between RA and EU and CIS

³ Official website of World Health Organization (WHO), www.who.int

countries is significant. As is the case with pharmacists (by the way, in this sphere Armenia satisfies 4-6% internal demand). As for dentists, their number remained almost unchanged.

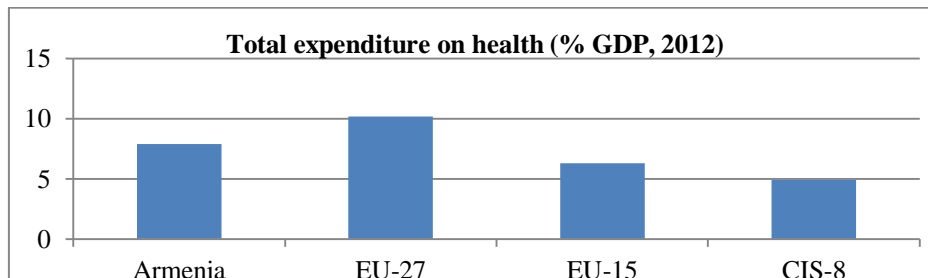
Table 1. Comparative data of Health care systems

	Armenia	EU-27	EU-15	CIS-8
Health workers (per 100 000 people., year 2009)				
Doctors	376	315	332	315
Dentists	39	62	66	25
Nurses	481	742	794	585
Pharmacists	7	72	81	19
Hospitals (year 2009)				
The number of hospitals per 100 000 people.	4	3	3	5
The number of hospital beds per 100 000 people	443	576	564	559
The number of hospitalizations per 100 people.	-	18	17	11
The average duration	9	9	10	11

Source: Own study baset on: HiTs Summaries

Let's move on to the number of hospital beds, which although decreased by half, but mostly at the expense of rural areas, meanwhile, both in the cities they are still in abundance. In order to present the current state of the health care market of Armenia, it is necessary to consider the costs of the state and individuals to this area, or its level funded. To do this, below is a figure showing the total expenditure on health as a percentage of GDP (Figure 1).

Figure 1. Total expenditure on health⁴



Source: Own study baset on: HiTs Summaries

Here, it is obvious that the rate of Armenia yield the EU and the CIS averages, accounting for 4.5% of the volume of GDP. This fact, along with the inefficient allocation of available resources is one of the most important problems of the health sector, which will be discussed in the next section of this part.

⁴ Official website of The World Bank. <http://www.worldbank.org/>

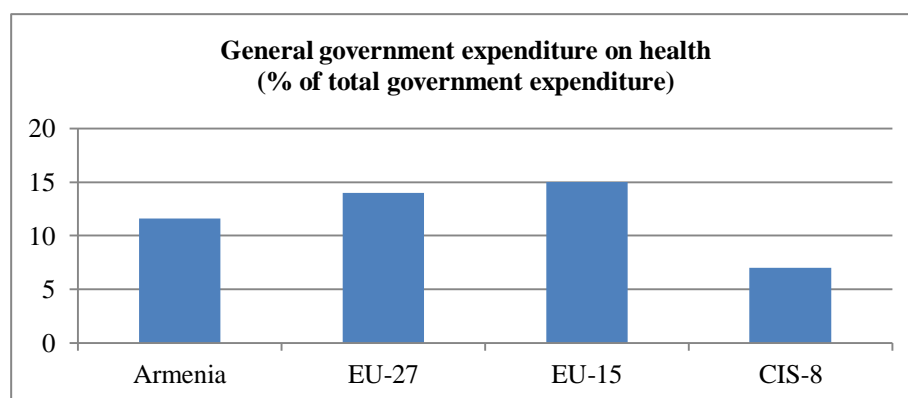


Figure 2. General government expenditure on health (percentage of total government expenditure)⁵

Source: Own study based on: HiTs Summaries

The second figure shows the percentage of total public health expenditure in total government spending. Encouraged by the fact that the level of total public expenditure on health in Armenia exceeds the average rate in more industrialized and much more resource-rich countries of the CIS, accounting for 11.6%. While this may be due to a more private-sector development of the aforementioned countries, which subsidize the lack of finance government spending. To clarify this, it is necessary to consider the share of private health expenditure in total expenditure on health (Figure 3).

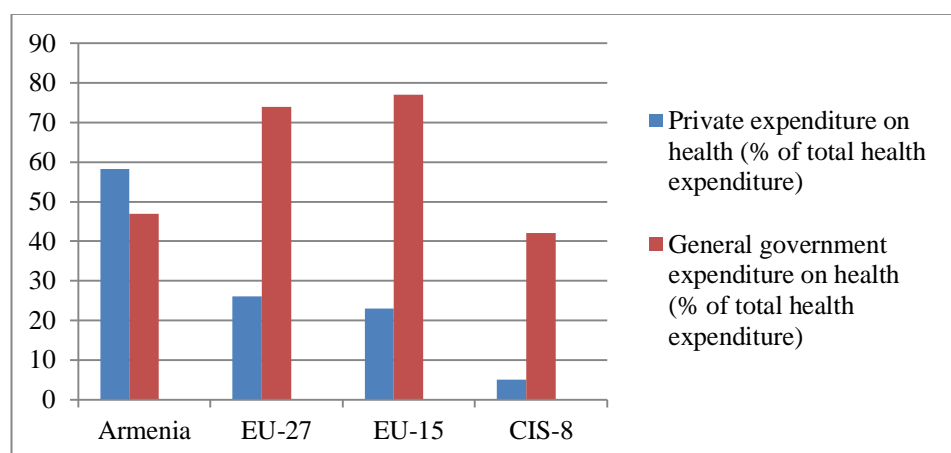


Figure 3⁶. Total expenditure on health

Source: Own study based on: HiTs Summaries

⁵ Official website of The World Bank, <http://www.worldbank.org/>

⁶ Official website of World Health Organization (WHO), www.who.int

In RA, they make up 53%, exceeding twice the average of the EU countries, not to mention the CIS countries. Means the prevalence of private (non-governmental) entities in the financing of the health care market, and a relatively small part of the state. This is the most obvious argument is the transition from a centralized to a decentralized Soviet system, because of the reforms. Therefore, to summarize the analysis of financing market of medical services, we note that the health care system of Armenia is ahead of some CIS countries and the region, but far behind the EU countries.

Given the statement "everything is learnt in comparison", here are seven countries, including Armenia, four identical post-Soviet countries and two states with well-developed health care system. Compared with the region and in other post-Soviet countries of Armenia, mostly behind from this point of view. Not to mention those of Western developed economies and the health sector, such as France and Germany, presented in the figure 4. In terms of total health expenditure, per capita Armenia lags behind Germany 20 times, from a neighbor in the region - Georgia almost 2 times.

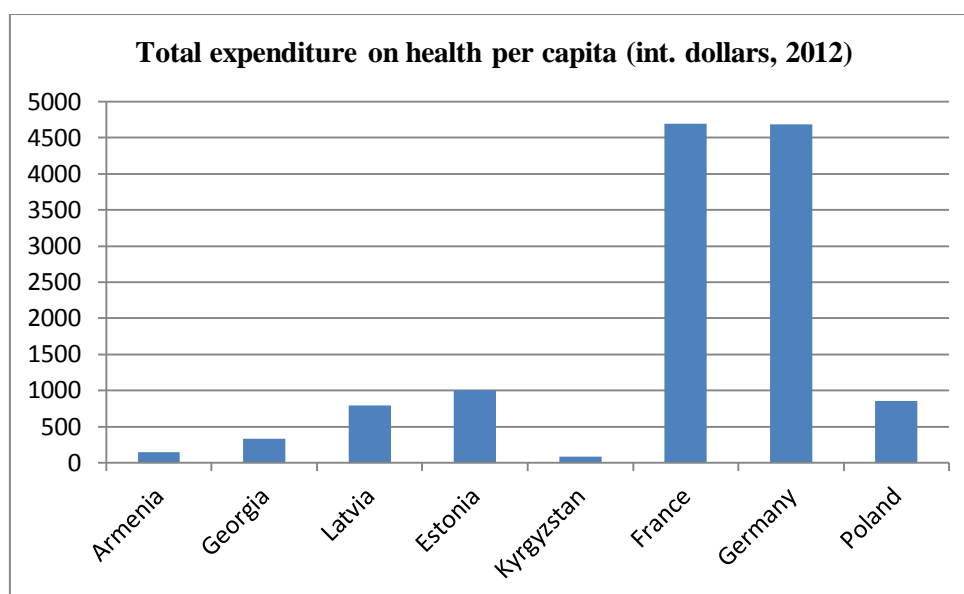


Figure 4. Total expenditure on health per capita (int. dollars, 2012)⁷

Source: Own study based on: HiTs Summaries

Next, a brief on the state of health of the population of Armenia, as the assessment of its functionality. Let's start with the basic health indicators - life expectancy and healthy life. In the first part of figure 5 clearly seen that the life expectancy from 1990 to 2009 has increased. For comparison, consider the Scandinavian country with its world-renowned level of healthy life expectancy.

⁷ Official website of World Health Organization (WHO), www.who.int

The main causes of death are residents of Armenia are cardiovascular (53% of deaths), cancer (159 deaths per 100 000 people.), Respiratory diseases (3% of all deaths), diabetes, etc. Sad to know, despite the fact that mortality from all the above diseases are preventable, people die due to lack of a culture of healthy lifestyles and preventive examinations. These figures are identical with the EU than with the countries of the region and the CIS. The infant mortality rate is 12 deaths per 1,000 live births according to the 2003, which is low compared to the region, but remains high. Especially sharply, it manifests itself in rural areas than in urban areas.

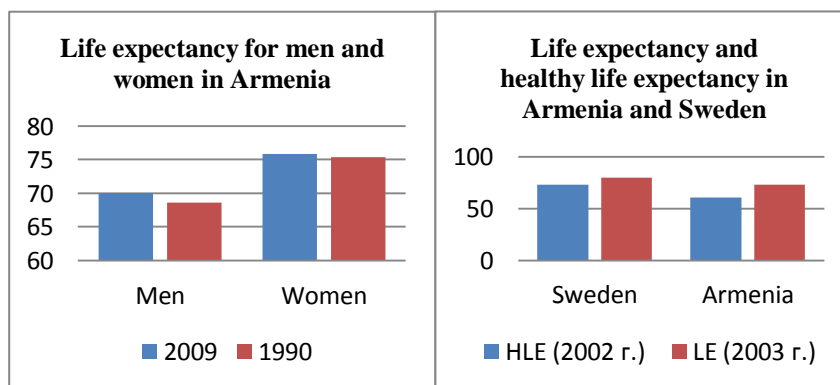


Figure 5. Life expectancy

Source: Own study based on: HiTs Summaries

Problems and possible solutions

General problems inherent in the market

The health market has a number of features. Classical economic laws, which seemed to operate everywhere, here are powerless. For example, metaphorically represent the law "of supply and demand": the patient goes to a doctor with specific complaints and the doctor decides whether to operate or simply assign medicines. Yes, the patient presented a demand services provided by a doctor, but the doctor himself determines the volume of demand. This asymmetric market, due to the fact that one party - user - not informed. Consequently, it is difficult to say that the market reaches an equilibrium state at the expense of equal interaction of supply and demand, in other words, the "invisible hand" of Smith does not work. This market is better defined as a quasi-market, in view of the low coefficient of awareness.

For submission to the ideal, or at least an effective health care system, which need to be, you must consider two basic principles: quality and availability. By WHO (World Health Organization) proclaimed quality priority over all other areas, in particular in the first place the quality, then availability. On this basis the pricing of medical services market is the result of the analysis of composite quality, not availability. And this is one more difference between the medical market from other markets, here if you do not have conspired in the price can not be lowered

quality products and bring to an acceptable level available. Here, as noted above, pricing occurs, based on the quality and to lower the prices can not reduce the quality. Consequently, prices are not flexible. Despite the liberalization of the market, the government has monitored the quality and monitoring role and, given the social significance of the health care market, certain regulatory function.

Above we have presented the main features, principles and general weaknesses of the medical services market, below we discuss the main problems of the medical services in Armenia.

So, the problems:

- Of course, the first place in Armenia - lack of proper regulation of quality;
- Lack of adequate pricing;
- Lack of public awareness;
- Lack of sufficient funds;
- The lack of a unified information system.

Since 2001, the government's decision to the licensing of individuals were cancelled. Since 2001, the government's decision to the licensing of individuals. Considering the fact that in all developed, especially in Western countries, adopted licensed doctor (and in cases of gross errors deny the license), this decision seems to put it mildly, is not rational. It should be noted that in our country also lacks unity diagnosis and treatment standards, which means excessive increased individual responsibility falls on doctor. This principle, some doctors, especially the old school, take, saying "every patient requires an individual approach," but in the most advanced health care system, there are standards and criteria for the diagnosis of patients and treatment assignment. In this case, with the right diagnosis, the standards, in the event of unforeseen circumstances (complications, and death) liability shall attach to the doctor because he acted step-by-step following standards as guides. This system may at first seem less humane, but instead it provides legal protection for doctors who are vulnerable in this respect under the current system. It should be noted that comparing the licensing by the Ministry of Health of Armenia, the licensing process in countries with more developed and regulated health care system, we can say that we have it, there is only formally. This problem appeared after the collapse of the Soviet Union, was allegedly eliminated by the reforms, but it is obvious that it is still present. Also, there are big problems in the field of public funding of medical services market. This is mainly manifested in the provision of public procurement package hospitals - no classification licensing of health facilities, prices for hospitals to government orders is much lower than the "cost" of medical services.

Possible methods of potential solutions and foreign experience in solving identical problems

In the current unfavorable for the development of the health care market situation required a radical change firstly in the approach to this issue, as well as methods of state regulation of health care. First, regardless of the type of property the state policy in the field of public health should be the same in:

- Licensing;
- Standardization of methods of treatment and diagnosis;
- The market for health care services should be based exclusively on pricing;
- Prioritization of quality should be the foundation of market health services.

The latter is achieved by such management tools as licensing, accreditation of hospitals and standardization of methods of diagnosis and treatment, standardization of medical education. The availability of compliance with categorical quality can be achieved with partial regulation of prices based on the pricing of quality health services. Also, the health sector is needed in systemic reforms in our time IT technology and inventory in our ministries reigns in the main paper bureaucracy with the presence of several computers used for primitive purposes. Considering the capabilities of current technology, it is possible to introduce such a thing as a "medical passport", each individual receives a birth where the company keeps records of his health. This will allow a certain department of the Ministry of Health to divide the population into groups: healthy, risk groups and patients - which will effectively have the funds available and to carry out its functions.

For a more vivid representation we consider some examples of countries with identical problems and their approaches to solving these problems. Note that there are clear differences between the problems in the same health care in countries with developed market economies and countries with economies in transition. For example: in the field of health care financing in countries with developed market economies, there is the problem of the need to reduce costs and they are looking for ways to optimize costs; in countries with economies in transition is looking for ways to increase the amount of resources that are explicitly deficit. Naturally, for the purposes of clarity, we must consider the post-Soviet states and countries with economies in transition. Undoubtedly, each listed below health system has its own specific problems, but we list only the common problems with Armenia. Let's start with a country with perspective health care system - Kyrgyzstan⁸. Essentially identical with Armenia healthcare by negative features: low level of funding is not enough high level of quality, affordable health care services. Problem solving takes place particularly well in the field of finance. In particular, problems with low levels of funding are resolved with the help of Mandatory Health Insurance Fund, which includes public employees, but does not cover commercial structure, due to the unfair payment of insurance contributions by employers.

Also used the practice of co-payment, popular in the west, representing a joint participation of consumers and the state or the insurance company to pay for medical care consumption. Considering the high prices of medicines in the recent government plans envisaged as a co-payment of medicines. Reforms in the country for 16 years, have allowed introducing a system of compulsory health insurance, family medicine, restructuring Health Organization, introducing new principles of the budget, to create a unified information system. In short - the result exceeds the result of the reforms of the Armenian reforms.

⁸ Экономика здравоохранения: проблемы и перспективы в условиях Кыргызстана. Assoc. Prof. Dr. Damira Japarova (Kyrgyzstan-Turkey Manas University, Kyrgyzstan) 2012 г.

Very interesting is the experience of Belarus on the question of decent quality of healthy life and low infant mortality. Here most of the funds are concentrated at health centers, primary care is provided free of charge, in the primary contact with the patient - doctor's disease and more than 2/3 of patients do not reach the critical level and does not require hospitalization. Objective evaluation of this method is the highest life expectancy of all the CIS countries and the lowest infant mortality rate.

Consider a country with one of the best healthcare systems in Europe - Estonia⁹. In this system, health financing mainly produced at the expense of taxes. After the collapse of the Soviet Union, the target payroll tax has become a major source of funding for health care, about 60% of total expenditure. As well as in the above Kyrgyzstan weighty niche of the Health Insurance Fund (or EHIF). Insured persons in this fund are divided into 4 groups: citizens themselves paying taxes on medical insurance; persons for whom the state pays; entitled to free insurance; and insured by international agreements. FMS of Estonia functions better than an identical Institute of Kyrgyzstan, as it includes insurance of foreign citizens. In Estonia, there is also the best value for money, taking into account the GDP (which is very important aspect of our health care system, which requires in-depth analysis). This result was achieved by careful and competent supervision of the government.

Another Baltic state - Lithuania. Medical services are provided on a contractual payment occurring between health facilities and health insurance companies.

Prices are set by the Ministry of Health. In private hospitals are also regulated prices, they are tied to government prices and can not exceed the more than of 60%. Compensated for the cost of medicines. The problem of a large number of beds solved conversion of some medical institutions in long-term care home. Because of the high competition in the market for private health facilities, quality of care is very high. In view of the above-stated facts, Lithuania is on the 4th place in the EU in terms of quality and price of medical services.

Conclusion

In this work we comprehensively reviewed and analyzed all aspects and problems of the medical services of the Republic of Armenia. In the first part of our work, we examined the general state of the health care market, both in the post-Soviet period, and the current situation. We have reviewed the main policy reforms undertaken in the field of public health after the collapse of the Soviet Union, their impact on the industry and the major changes adscititious them, considered the involvement of the state and the level of funding for them, conducted a comparative analysis of Armenia and the EU and CIS countries, analyzed the strengths and weaknesses of the medical services in Armenia, compared them and tried to draw conclusions. We also tried to derive a general mechanism to improve and improve the investment attractiveness of countries, given the more common defects of their economies. The second part of our work

⁹ «Здравоохранение Прибалтики – тернистый путь к европейским стандартам» Февраль 2009 г.

has been devoted to the identification, review and comprehensive analysis of the problems inherent in the market for medical services and hindering its development, this chapter also includes possible methods of solving these problems, how to use the internal institutional arrangements, and based on the precedents of foreign experience identical resolution problems. Summing up our work, we came to the conclusion that the further development and improvement of the health care market is a must. For high mortality, low birth rate (given the level of emigration), unhealthy population (in combination is a poor labor), the aging of the population - are the social and economic disaster for any country, especially in Armenia, where human life is practically the only national resource.

Literature

- I. The scientific articles and books
 1. Samvel G. Hovhannisyan, Ellie Tragakes, Suszy Lessof, Hrair Aslanian, Ararat Mkrtchyan. Health Care Systems in Transition: Armenia. 2001, 87pg.
 2. Elke Jakubowski, Albeno Arnaudova. 10 health questions about the Caucasus and central Asia 2009, 205 pg.
 3. Экономика здравоохранения: проблемы и перспективы в условиях Кыргызстана. Assoc. Prof. Dr. Damira Japarova (Kyrgyzstan-Turkey Manas University, Kyrgyzstan) 2012 г.
 4. «Здравоохранение Прибалтики – тернистый путь к европейским стандартам» Февраль 2009 г.
 5. Health care system in Armenia: Past, present and prospects. Tamara Tonoyan. Berlin, 2004 г.
- II. Information Sources
 1. Official website of World Health Organization (WHO). www.who.int
 2. Official website of The World Bank. <http://www.worldbank.org/>
 3. Official website of National Statistical Service of the Republic of Armenia. www.armstat.am
 4. HIT (Health systems in transition reports). <http://www.euro.who.int/en/who-we-are/partners/observatory/health-systems-in-transition-hit-series/hit-summaries>
 5. Interview with the organizers of Health Care

PROBLEMY ROZWOJU RYNKU USŁUG OPIEKI MEDYCZNEJ W REPUBLICIE ARMENII

Streszczenie: W artykule została zbadana i przedstawiona sytuacja w systemie ochrony zdrowia w Armenii, w szczególności w zakresie rynku usług medycznych. Opisano i przeanalizowano główne problemy, będące barierami rozwoju rynku usług opieki medycznej. W celu znalezienia rozwiązań dla zdiagnozowanych problemów, badaniu poddano systemy opieki zdrowotnej, w których zaobserwowano analogiczne problemy. Na podstawie przeprowadzonych badań i innych źródeł zaproponowano określone rozwiązania.

Słowa kluczowe: rynek, rozwój, wyniki, opieka medyczna, ekonomia, ochrona zdrowia



NOWE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE W PLACÓWKACH OŚWIATY A PROBLEM BEZRADNOŚCI NAUCZYCIELI PRZEDSZKOLI

Katarzyna Hampel

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Rozważania zawarte w publikacji skupiają się na zaprezentowaniu syndromu bezradności nauczycieli przedszkoli w kontekście nowego zarządzania publicznego. Celem przeprowadzenia badań było zidentyfikowanie tego stanu u nauczycieli, zbadanie, w jakich sytuacjach najczęściej się pojawia, i zaproponowanie sposobów jego wyeliminowania. Początkowe treści odnoszą się do zaprezentowania idei *New Public Management* w porównaniu z modelem biurokratycznym Maxa Webera. W dalszej części przedstawiono zadania oświatowe jako zadania własne jednostek samorządu terytorialnego oraz dokonano analizy syndromu bezradności nauczycieli z częstochowskich przedszkoli. W konkluzji zawartej w ostatniej części publikacji zwraca się uwagę na konieczność badania syndromu bezradności wśród nauczycieli w celu wyeliminowania sytuacji obniżających ich efektywność. Jest to bardzo ważne dla zarządzania publicznego. Konieczne trzeba przeprowadzać ankiety w celu określenia czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na występowanie zjawiska bezradności wśród nauczycieli. Ma to bowiem ogromny wpływ na obniżenie wydajności ich pracy. Orientacja na rezultaty jest obecnie bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na zadowolenie zarówno dzieci, rodziców, jak i dyrekcji przedszkoli.

Słowa kluczowe: zarządzanie publiczne, orientacja na rezultaty, jednostki oświatowe

Nowe zarządzanie publiczne a model biurokratyczny Maxa Webera

Tradycyjny model biurokratyczny wywodzi się z koncepcji idealnej biurokracji, ogłoszonej przez niemieckiego socjologa Maxa Webera w 1920 roku. Charakteryzował go jasny podział ról, ścisła kontrola finansowa, zaufanie procedurom, hierarchia oraz nadzór państwowej agencji. M. Weber wyszczególnił trzy typy władzy: racjonalną (opierającą się na wierze w legalność ustanowionych porządków oraz prawie wydawania poleceń przez osoby sprawujące władzę), tradycyjną (głoszącą wiarę w świętość tradycji i prawomocność autorytetów) oraz charyzmatyczną (postulującą bezwzględne oddanie osobie uznawanej za bohatera, wzorzec a nawet świętą oraz porządkom ustanowionym przez taką osobę)¹. M. Weber, tworząc model idealnej biurokracji przyjął kategorię władzy racjonalnej (legalnej), jako odpowiednią dla administracji publicznej. Najważniejsze postulaty M. Webera to:

¹ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 19.

hierarchia urzędowa, ciągłość załatwiania spraw w urzędach, ściśle określony zakres kompetencji, normy i reguły postępowania, oddzielenie urzędników od własności środków utrzymania i administrowania, stosowanie mechanizmów zabezpieczających przed zawłaszczeniem stanowisk przez urzędników oraz dokumentacja działalności administracyjnej. M. Weber traktował biurokrację jako strukturę racjonalną, opierającą się na jasnych, powszechnych i efektywnych zasadach. Z tego też powodu traktowany jest jako twórca podstaw tradycyjnego modelu administracji.

Nowe zarządzanie publiczne – *New Public Management* (NPM) to jedna z reform sektora publicznego sięgająca końca XX oraz początku XXI wieku². Celem jej przeprowadzenia była próba odrzucenia powszechnej biurokracji, tradycyjnej administracji publicznej, ukierunkowana na modernizację stylu rządzenia w jednostkach sektora publicznego³. „Istotą nowego zarządzania publicznego jest przedkładanie w sprawowaniu administracji publicznej sztuki zarządzania nad sztukę administrowania”⁴. Koncentruje się ona na rezultatach podejmowanych działań⁵.

Po raz pierwszy terminu „nowe zarządzanie publiczne” użył C. Hood w 1991 roku w artykule *A Public Management for All Seasons?*. Następnie w 1992 roku w USA D. Osborne i T. Gaebler wydali książkę pt. *Reinventing Government*⁶. Opisałi oni w sposób kompleksowy reformy nowego zarządzania publicznego, pomimo iż nie użyli tego terminu w swojej pracy. W literaturze można odnaleźć wiele określeń będących synonimami nowego zarządzania publicznego. Są to między innymi:

- nowe zarządzanie – G. Stocker – *New Management*;
- menedżeryzm – Ch. Politt – *Managerialism*;
- menedżeryzm publiczny – W. Kickert – *Public Managerialism*;
- rynkowa administracja publiczna – Z. Lan, D. Rosenbloom – *Market-Based Public Administration*;
- rynkowe władze publiczne – G. Peters – *Market Government*;
- władze przedsiębiorcze – D. Osborne, T. Gaebler – *Entrepreneurial Government*;
- zarządzanie na zasadach biznesowych – W. Kickert – *Business-Like Management*⁷.

² J. Łukomska-Szarek, M. Włóka, *Teoretyczne podstawy zarządzania publicznego*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania organizacją*, red. A. Wójcik-Mazur, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 53-54.

³ R.I.C. Tambulasi, *Critical Perspectives on Public Sector Reforms: An Introduction*, [w:] *Reforming the Malawian Public Sector: Retrospectives and Prospectives*, ed. R.I.C.Tambulasi, Codesria, Dakar 2010, s. 3.

⁴ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie ...*, op. cit., s. 39.

⁵ Por. m.in.: A. Wójcik-Mazur, K. Wiczorek, *New Public Management w kontekście zarządzania administracją państwową*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 766*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 62, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 209-219.

⁶ M. Zawicki, *Nowe zarządzanie ...*, op. cit., s. 40.

⁷ J. Hausner, *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 78.

Istotą NPM jest nowoczesne podejście do strategicznych i operacyjnych problemów obywateli i przedsiębiorców. M. Bednarczyk określa to zjawisko jako orientację zwaną „nowym zarządzaniem publicznym”⁸. Przyczyniło się ono do wzmocnienia administracji publicznej poprzez zacieśnienie stosunków pomiędzy sferą administracyjną a polityczną, co sprzyja tworzeniu przyjaznej obywatelom administracji⁹.

NPM kładzie nacisk na prawidłowe wyznaczanie celów i monitorowanie wyników, wyznaczanie standardów usług, efektywne zarządzanie finansami, wykorzystywanie rozwiązań benchmarkingowych, a przede wszystkim nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi¹⁰.

Główne strategie charakterystyczne dla nurtu NPM przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Strategie nowego zarządzania publicznego

Strategia	Działania
Kontrola „polityczna”	Zarządzanie strategiczne poprzez polityczne i administracyjne przywództwo, jasne zasady udzielania mandatu i finansowania
Uszczuplona i elastyczna struktura organizacyjna	Decentralizacja, większa niezależność instytucji administracji publicznej, współpraca między departamentami
Procesy	Koncentrowanie się na wynikach, sporządzanie raportów i ocen wykonanych zadań
Rozwój zawodowy i organizacyjny	Zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracowników szczebla kierowniczego, zwiększenie liczby szkoleń, planowanie kariery i rozwoju zawodowego pracowników
Relacje z obywatelami	Polepszanie kontaktów z obywatelami przez działania marketingowe i poprawę jakości rządzenia

Źródło: N. Frieder, B. Jörg, *Modernisierung des Staates – New Public Management und Verwaltungsreform*, Opladen 1998, s. 83; A. Frąckiewicz-Wronka, *Ustalanie porządkujące strukturę ideologiczną zarządzania publicznego*, [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frąckiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 48

Wymienione strategie NPM wyraźnie wskazują na istniejące zasadnicze różnice pomiędzy modelem biurokratycznym a właśnie ideą NPM. Model biurokratyczny charakteryzuje się bowiem hierarchią i podporządkowaniem wielu jednostek jednej centrali. Nadrzędna centrala określa zakres odpowiedzialności i jurysdykcji wszystkich jednostek, wyposaża je w zasoby oraz nadzoruje ich działanie. Ogólnie

⁸ Por.: M. Bednarczyk, *W drodze do przedsiębiorczej administracji publicznej w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 2, s. 18-19.

⁹ A. Jagodziński, *Ogólny zarys zarządzania publicznego w Polsce*, „Nauki Ekonomiczne”, tom XIX: *Wybrane problemy gospodarki Polski*, red. J. Grzywacz, S. Kowalski, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2014, s. 66.

¹⁰ Por.: *Rozwój kadr administracji publicznej*, red. B. Kudrycka, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2001.

mówiąc, centrala ustala i narzuca wszystkim zasady gry. Natomiast nowe zarządzanie publiczne to model rynkowy, w którym uznaje się istnienie niezależnych i równorzędnych podmiotów. Przedsiębiorstwa, niezależne agendy rządowe oraz osoby fizyczne prowadzą działalność na własny rachunek. Stosunki między podmiotami reguluje kontrakt. Efektywne reguły zachowania, które wytrzymały próbę konkurencji i zostały powszechnie uznane za obowiązujące, sprzyjają intensyfikacji i rozszerzaniu wymiany.

W ostatnim czasie można zauważyć spadek „atrakcyjności” modelu nowego zarządzania publicznego i kształtowanie się nowego podejścia do administracji publicznej, zwanego *Public Governance*. Jest to pojęcie dosyć stare, mające swoje korzenie już w średniowieczu. Pochodzi od łacińskiego słowa *gubernantia*, oznaczającego metodę, system rządzenia¹¹. Obecnie przeżywa swoją drugą młodość, stało się popularne i często wypiera poprzednie terminy, jak np. *Public Management*.

W tabeli 2 przedstawiono analizę najważniejszych różnic pomiędzy modelem biurokratycznym a *New Public Management*.

Tabela 2. Porównanie modelu biurokratycznego M. Webera i NPM

Cechy	Model biurokratyczny Maxa Webera	Nowe zarządzanie publiczne (NPM)
Zasada rządzenia	Imperatywna	Interaktywna
Struktura organizacyjna	Hierarchiczna	Zdywersyfikowana i elastyczna
Styl kierowania	Administrowanie (biurokratyczny)	Zarządzanie (menedżerski)
Relacje między usługodawcami	Dominacja i podporządkowanie	Konkurencja i współpraca
Cele działań	Propagowanie ustalonego porządku	Wprowadzanie zmian
Kierunek działań	Do wewnątrz, na procedury	Na zewnątrz, na rezultaty
Forma ustroju państwa	Monocentryzm, układy resortowe	Autonomia i samorząd

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Zalewska-Turzyńska, *Od biurokracji do nowego zarządzania publicznego*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 270: *Prawne i organizacyjne aspekty funkcjonowania administracji publicznej*, red. E. Olejniczak-Szałowska, B. Glinkowska, M. Kapusta, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 365

Termin *Public Governance* zaczął pojawiać się już w latach siedemdziesiątych, natomiast w praktycznym działaniu – w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. W ramach koncepcji *governance* administracja publiczna zaczyna dostrzegać te podmioty, dla których została powołana, czyli obywateli, mieszkańców, przedsię-

¹¹ H. Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007, s. 15.

biorców¹². To im powinna służyć, reprezentować ich interesy oraz dbać o ich dobro. Pojawia się także koncepcja *e-Government*, czyli elektronicznej administracji, pozwalającej obywatelom i przedsiębiorstwom korzystać za pomocą Internetu z szerokiej oferty usług publicznych¹³. Za przykład mogą posłużyć m.in. rozliczenia podatkowe lub zarejestrowanie firmy drogą elektroniczną bez konieczności wizyty w urzędzie. *E-Government* jest to „pojęcie szersze niż sama tylko kwestia dostępności usług świadczonych drogą elektroniczną przez administrację, wiąże się bowiem z procesem jej przebudowy i modernizacji [...], tak aby sektor publiczny był otwarty i przejrzysty, przyjazny obywatelowi oraz efektywny”¹⁴. Nowoczesne technologie informatyczne mogą stanowić narzędzie transformacji i restrukturyzacji administracji publicznej, jak również mogą zaoferować obywatelom, przedsiębiorstwom możliwość zdobycia informacji i komunikacji bez wychodzenia z domu. *E-Government* może dawać zatem obustronne korzyści.

Zadania oświatowe jako zadania własne jednostek samorządu terytorialnego

Edukacja utożsamiana jest z dobrem całego społeczeństwa. Jest jedną ze sfer działalności państwa i samorządu terytorialnego, która nie poddaje się w prosty sposób zasadom rynku. Jest to efekt jej szczególnego społecznego znaczenia. W przepisach ustawy o systemie oświaty¹⁵ zapewniono warunki funkcjonowania publicznej infrastruktury do realizacji zadań oświatowych, przejawiające się obowiązkiem prowadzenia publicznych szkół i placówek przez odpowiednie jednostki samorządu terytorialnego. Zdarza się jednak często, że zasada ta nie jest konsekwentnie realizowana, a bywa także i kwestionowana.

Zadania oświatowe są ujmowane jako zadania własne jednostek samorządu terytorialnego na gruncie przepisów ustaw ustrojowych samorządu terytorialnego. Art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym stanowi, iż zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. W szczególności zadania własne gminy obejmują sprawy z zakresu m.in. edukacji publicznej¹⁶. Podobnie kwestię uregulowano w ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym¹⁷ (art. 4 ust. 1 pkt 1 stanowi, że powiat wykonuje zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie edukacji publicznej) oraz

¹² J. Łukomska-Szarek, M. Włóka, *The Public Governance Paradigm, as an Implication of Evolution of Public Management*, „Sovremennyj Naucznyj Vestnik. Ekonomiceskie Nauki” 2013, nr 34(173), s. 65-75.

¹³ Por.: B. Osyra, *Wybrane problemy zarządzania rozwojem e-administracji w Polsce*, [w:] *Wspólczesne problemy ...*, red. A. Wójcik-Mazur, op. cit., s. 29.

¹⁴ D. Bogucki, *E-Government w Unii Europejskiej*, *Elektroniczna Administracja* 2005, nr 1, za: D. Grodzka, *E-administracja w Polsce*, „Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu” 2009, nr 3(19), s. 58.

¹⁵ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 1991 r., nr 95, poz. 425).

¹⁶ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591, z późn. zm.).

¹⁷ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym ((Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1592, z późn. zm.).

w ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa¹⁸ (art. 14 ust. 1 pkt 1 stanowi, że samorząd województwa wykonuje zadania publiczne o charakterze wojewódzkim, w zakresie edukacji publicznej, w tym szkolnictwa wyższego). Przepisy ustaw ustrojowych są dopełnione przepisami ustaw sektorowych – w odniesieniu do oświaty kwestie te normuje przepis art. 5 ust. 5 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 1994r., cz. II, s. 197. (Dz.U. 2001 nr 142 poz. 1591 ze zm.), zgodnie z którym zapewnienie kształcenia, wychowania i opieki we wskazanych ustawą typach szkół i placówek publicznych jest zadaniem oświatowym odpowiednio gmin, powiatów i samorządów województw.

Konstytucja RP stanowi, że ustrój Rzeczypospolitej Polskiej jest oparty na zasadzie decentralizacji i subsydiarności. Natomiast jednostki samorządu terytorialnego wykonują przypisane im ustawami zadania publiczne „w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność”¹⁹. Ustawa zasadnicza stanowi, że zadanie własne jednostki samorządu terytorialnego to: „zadanie publiczne służące zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej”²⁰. Charakter zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego określił także Trybunał Konstytucyjny w uchwale z dnia 27 września 1994 r. (W 10/93), w której stwierdził, że „wszystkie zadania samorządu terytorialnego mają charakter zadań publicznych w tym znaczeniu, że służą zaspokajaniu potrzeb zbiorowych społeczności zarówno lokalnych, jak i ogólnopństwowych”²¹.

Jednostki samorządu terytorialnego występują w roli organów prowadzących szkoły publiczne (zapewniające realizację obowiązku szkolnego i nauki). Państwo występuje w podwójnej roli, jako regulator ustalający normy i warunki (również finansowe) oraz faktyczny realizator (jednostki samorządu terytorialnego).

Implementacja poszczególnych klasycznych komponentów nowego zarządzania publicznego w jednostkach administracji publicznej przebiega z różnym natężeniem i siłą. W jednostkach samorządu publicznego można wskazać elementy zarządzania publicznego związanego z ideą *Public Governance*²² czy *e-Governance*. Niemniej jednak proces zarządzania publicznego w jednostkach oświatowych, podlegających jednostkom samorządu terytorialnego, ma swoje specyficzne cechy, które muszą być uwzględnione, aby zwiększyć efektywność procesu kształcenia oraz ukierunkować działalność tych podmiotów na satysfakcjonujące wyniki. Dotyczy to w szczególności jednostek szkolnych, jak i przedszkolnych. Należy zaakcentować, że przedszkolem publicznym jest placówka, która prowadzi bezpłatne nauczanie i wychowanie (w zakresie co najmniej podstawy programowej wycho-

¹⁸ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1590, z późn. zm.).

¹⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. Konstytucja RP (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483).

²⁰ Ibidem, art. 166 ust. 1.

²¹ Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 1994r., cz. II, s. 197.

²² Por.: K. Lisiecka, T. Papaj, E. Czyż-Gwiazda, *Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.

wania przedszkolnego), przeprowadza rekrutację dzieci w oparciu o zasadę powszechnej dostępności oraz zatrudnia nauczycieli posiadających odpowiednie kwalifikacje. W odróżnieniu od przedszkoli państwowych, przedszkola niepubliczne są powszechnie dostępne. W Polsce nie ma obowiązku posyłania dzieci do przedszkoli, w związku z czym dzieci nie muszą do nich uczęszczać. Ponadto nie obowiązują tutaj podziały terytorialne właściwości publicznych przedszkoli i szkół. Rodzice mogą według własnego uznania wybrać odpowiednią placówkę dla swojego dziecka.

Niewątpliwym elementem decydującym o sukcesie prowadzonej edukacji na poziomie przedszkolnym jest orientacja na wyniki. Jednym z istotnych elementów, które mogą zmniejszyć efektywność realizacji procesu kształcenia, jest syndrom bezradności nauczycieli, ich bezsilność w obliczu problemów wychowawczych. Z tego też względu poddano badaniu nauczycieli zatrudnionych w dwóch przedszkolach funkcjonujących na terenie miasta Częstochowa.

Analiza sytuacji wywołującej syndrom bezradności w jednostkach oświatowych w Częstochowie

Podjęta problematyka odzwierciedla wielość zagadnień związanych z pracą nauczyciela w przedszkolu oraz odznacza się dużą złożonością. Złożoność ta wynika zarówno z istnienia wewnętrznych oraz zewnętrznych uwarunkowań określających treść, jak i funkcjonalną specyfikę zachowań nauczycieli²³.

Terenem badań było miasto Częstochowa. W opisywanej miejscowości badania prowadzone były w czerwcu 2014 roku na terenie Miejskiego Przedszkola i Niepublicznego Przedszkola w Częstochowie. W badaniach posłużono się metodą sondażową, techniką ankiety, formą pisemną. Ankieta składała się z 11 pytań, w większości półotwartych, niektóre z nich były pytaniami wielokrotnego wyboru. Ankiety zostały rozdane nauczycielom pracującym w wybranych przedszkolach do samodzielnego wypełnienia. Przedszkole Miejskie prowadzi swoją działalność od 1992 roku. Mieści się w jednopiętrowym, wolno stojącym budynku z ogrodem. Przedszkole posiada sześć sal dobrze wyposażonych i bardzo przestronnych z atrakcyjnie zorganizowanymi miejscami pracy i zabaw dla dzieci. Przedszkole posiada własną kuchnię przygotowującą starannie posiłki z uwzględnieniem dzieci jako konsumentów. W przedszkolu tym zatrudnionych jest 15 wykwalifikowanych nauczycieli.

Drugie przedszkole jest placówką niepubliczną dwuoddziałową, powstało w 2009 roku. Posiada przestronne sale zajęć z pełnym węzłem sanitarnym. Budynek jest dwukondygnacyjny, dysponuje gabinetem logopedycznym oraz bezpiecznym, ekologicznym placem zabaw. Posiada własną kuchnię, dobrze wyposażone sale zajęć oraz estetyczne otoczenie. W przedszkolu tym zatrudnionych jest 3 wykwalifikowanych nauczycieli oraz 3 osoby pomagające, ponadto nauczyciele języka angielskiego, rytmiki, fizjoterapeuta, logopeda, nauczyciel języka francuskiego. Ogółem zatrudnionych jest 10 nauczycieli.

²³ K. Polak, *Bezradność nauczyciela*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 29.

W analizowanych placówkach badaniu podlegali nauczyciele w liczbie 25 osób (100% badanych stanowiły kobiety w wieku od 25-55 lat).

Coraz częściej zdarza się, że nauczyciel staje w sytuacji zawodowej tak skomplikowanej, że pojawia się w nim poczucie bezradności. Stan taki dotyczy niemal każdego człowieka. Jest to poniekąd rezultat czasów, w jakich przyszło nam żyć. Współczesność wymusza na nas sytuacje, którym często nie jesteśmy w stanie sprostać. Postęp, presja czasu, zagrożenie bezrobociem, problemy trudne do rozwiązania powodują w nas frustrację i zniechęcenie. Stwarzają sytuacje, w których rozkładamy ręce, stajemy się zwyczajnie bezradni.

Pojęcie bezradności – pomimo swojej popularności – jest dosyć trudne do zdefiniowania. Niektórzy określają ją jako „stan psychiczny charakteryzujący się brakiem pomysłu na akceptowalne wyjście z trudnej sytuacji oraz zaniechaniem działania lub działaniem z góry skazanym na niepowodzenie”²⁴. Pojawia się niezależnie od stanu pozornej czy rzeczywistej bezsilności. Może wynikać z różnych powodów. Najczęściej jest to niemożność skupienia się nad jakimś trudnym problemem, co może być implikowane przez depresję, strach, wstyd, niepełnosprawność intelektualną lub psychiczną itd. Bezradność często łączona jest ze zjawiskiem braku umiejętności radzenia sobie w danej sytuacji. Może być to poddyktowane przekonaniem o braku wystarczającej wiedzy do pokonania zaistniałych problemów. To również brak wiary w skuteczność wymyślonych przez siebie sposobów rozwiązania danego problemu. Ostatecznie bezradność rozpatrywana jest jako wyuczona bezsilność pojawiająca się w wyniku negatywnych doświadczeń z przeszłości. Bezradność wyuczona przypomina depresję. Charakteryzuje się: biernością, deficytem aktywności i samooceny, smutkiem, wrogością, a nawet lękiem. Przyczyną tego jest przekonanie, że ważne skutki nie są zależne od wykonywanych reakcji. Ponadto osoba bezradna jest przekonana, że nie ma na kogo liczyć, nie ma pomocy przy pokonywaniu zawodowych wyzwań. Czuje się osamotniona, co jeszcze bardziej potęguje u niej sytuację stresową. Erich Fromm pisze o bezradności: „[...] a jednak ta zupełna bezradność człowieka jest fundamentem, na którym opiera się cały jego dalszy rozwój [...]”²⁵.

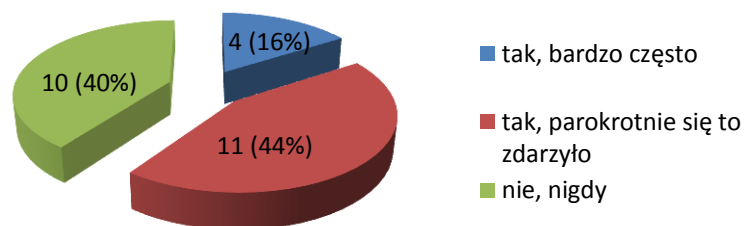
Zjawisko bezradności u nauczycieli przedszkoli występuje tak samo często jak i w przypadku nauczycieli szkolnych. Nie wszyscy mają jednak na tyle odwagi, by się do tego przyznać. Wielu uważa, że przyznanie się do bezradności jest równoznaczne z tzw. „wypaleniem zawodowym”. Grozi zatem dezaprobatą dyrekcji, zwolnieniem czy przymusem zmiany dotychczasowej pracy na inną. Bezradność nauczycieli to nie tylko zjawisko wyłącznie leksykalne, lecz przede wszystkim znak ponowoczesnych czasów²⁶. O tym, jak przedstawia się problem bezradności u nauczycieli przedszkoli, świadczą przeprowadzone badania empiryczne.

Z badań empirycznych wynika, że nie wszyscy nauczyciele odczuwają bezradność w swojej pracy zawodowej. Przedstawia to poniższy wykres.

²⁴ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezradność> (odczyt: 15.04.2015).

²⁵ E. Fromm, *Ucieczka od wolności*, Czytelnik, Warszawa 1993, s. 48.

²⁶ *Nauczyciel na drogach i bezdrożach współczesności. Między bezradnością a nadzieją*, red. E. Murawska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 16.

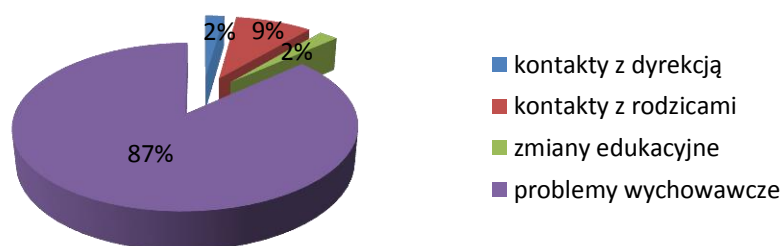


Wykres 1. Poczucie bezradności deklarowane przez nauczycieli przedszkoli

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Z danych zilustrowanych wykresem 1 wynika, że 44% nauczycieli przedszkoli odczuwa bezradność w swojej pracy zawodowej. 16% nauczycieli zdarza się to nawet bardzo często. W sumie stanowi to więcej niż połowę badanych osób. Zakładać można, że jest to zjawisko dosyć powszechne i stanowi problem w gronie pedagogów. 40% badanych zanegowało fakt odczuwania bezradności w swojej codziennej pracy. Może to wynikać ze strachu przed zwolnieniem, przed dyrekcją, obawy kompromitacji w oczach kolegów z pracy, jak również może być to związane z presją otoczenia. W sumie 60% badanych osób potwierdziło fakt odczuwania bezradności w niektórych sytuacjach zdarzających im się w pracy. Należy zatem zastanowić się, w jakich sytuacjach pojawia się ten syndrom, co powoduje najczęściej ich bezsilność, jakie objawy temu towarzyszą i w jaki sposób radzą sobie w takiej sytuacji.

Kolejny wykres przedstawia sytuacje, w których nauczyciele przedszkoli deklarują swoją bezradność.



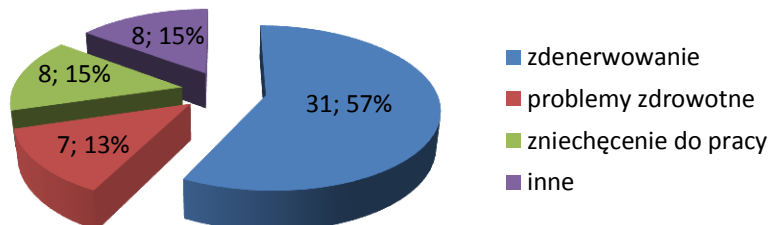
Wykres 2. Sytuacje, w których nauczyciele przedszkoli czują się bezradni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Z danych zilustrowanych wykresem 2 wynika, że 87% nauczycieli przedszkoli odczuwa bezradność przy rozwiązywaniu problemów wychowawczych. Jest to główny problem, z którym mogą sobie nie radzić. Do tych sytuacji zaliczają m.in. sytuacje, gdy dzieci są niegrzeczne, dokuczają innym dzieciom, nie pozwalają w spokoju przeprowadzić zajęć lub nie respektują zasad wprowadzonych przez nauczyciela. Nauczyciele wymieniają także sytuacje, w których pojawia się nowe dziecko, i wówczas trudno z nim pracować, gdy dziecko ma problemy w zakresie

czynności mowy lub stwarza sytuacje zagrażające bezpieczeństwu i zdrowiu innych dzieci. 9% nauczycieli podaje trudne kontakty z rodzicami dzieci uczęszczających do przedszkola, a jedynie 2% wskazuje na kontakty z dyrekcją oraz zmiany edukacyjne jako wywołujące poczucie bezradności.

Następny wykres ilustruje objawy towarzyszące poczuciu bezradności deklarowane przez nauczycieli badanych przedszkoli.



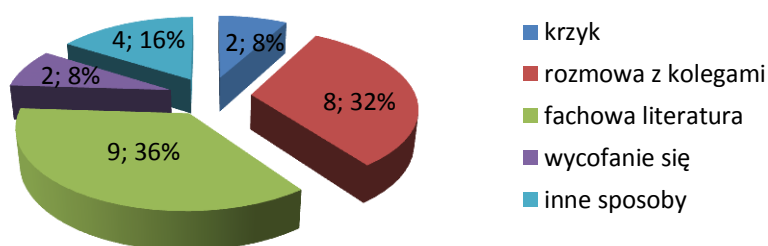
Wykres 3. Objawy towarzyszące poczuciu bezradności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

* liczba wskazań jest wyższa niż 25 ze względu na wielokrotny wybór

Z danych zilustrowanych wykresem 3 wynika, że aż 57% badanych uważa zdenerwowanie jako główny objaw bezradności. W sytuacjach trudnych, skomplikowanych, w których nie potrafią sobie poradzić, pojawia się zdenerwowanie. Na drugim miejscu (15%) pojawia się zniechęcenie do dalszej pracy oraz inne problemy. Nauczyciele deklarują, że w chwilach bezsilności stają się apatyczni, zniechęceni do pracy, pojawiają się u nich wątpliwości. Ich stan przypomina depresję, pojawia się lęk i frustracja. Z przeprowadzonych badań wynika, że 13% nauczycieli miewa problemy zdrowotne. Są to zazwyczaj bóle głowy, brzucha, kłopoty z sercem itp. Uskarżają się na brak zrozumienia ze strony rodziny, dyrekcji, a nawet kolegów z pracy. Ponadto syndrom bezradności wywołuje w nich ogromny stres, którego nie potrafią odreagować.

Poniższy wykres ilustruje deklarowane przez respondentów sposoby radzenia sobie z własną bezradnością.

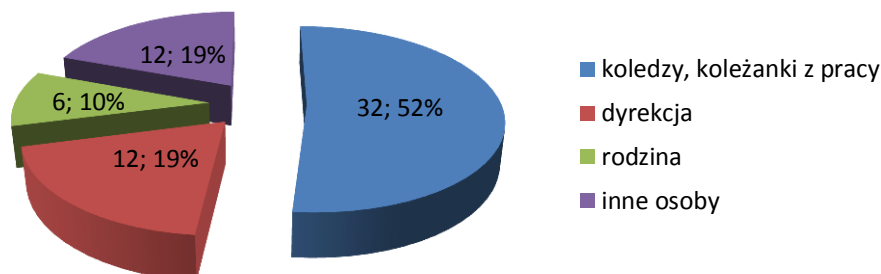


Wykres 4. Sposoby radzenia sobie z bezradnością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Z badań empirycznych wynika, że nauczyciele mają wiele różnych sposobów na poradzenie sobie z bezradnością. Najważniejszy z nich to sięganie po fachową literaturę (36%), rozmowa z kolegami z pracy lub z otoczenia (32%), 16% radzi sobie w odmienny sposób – w zależności od zaistniałej sytuacji, a jedynie 8% wycofuje się lub reaguje krzykiem, agresją.

Gorszą sprawą są problemy z uzyskaniem pomocy w sytuacji bezradności. Wskazuje na to kolejny wykres.



Wykres 5. Deklarowana przez badanych pomoc uzyskiwana w sytuacji bezradności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

* liczba wskazań jest wyższa niż 25 ze względu na wielokrotny wybór

Z badań empirycznych wynika, że 52% osób deklaruje jako niezastąpioną i mocno przydatną pomoc kolegów i koleżanek z pracy, którzy mają podobne doświadczenie i wykształcenie. Dotyczy to zarówno nauczycieli początkujących, jak i tych z dłuższym stażem. 19% ankietowanych szuka pomocy u dyrekcji, przełożonych oraz innych osób (zwłaszcza przyjaciół). Jedynie 10% radzi się rodziny. Okazuje się, że wraz z wiekiem i doświadczeniem zawodowym rośnie u nauczycieli umiejętność wychodzenia z trudnych sytuacji i radzenia sobie z syndromem bezradności.

Podsumowanie

Przeprowadzona diagnoza sytuacji identyfikujących syndrom bezradności nauczycieli przedszkoli pozwoli wyeliminować ich brak efektywności w pracy. Orientacja na rezultaty jest obecnie bardzo ważnym elementem zarządzania publicznego. Rozpoznanie problemów nauczycieli umożliwi bowiem ich ograniczenie lub nawet wyeliminowanie i tym samym zwiększy satysfakcję z wykonywanej przez nich pracy, a także zwiększy efektywność procesu kształcenia. Wzrost zaufania ze strony rodziców pozwoli osiągnąć przedszkolom renomę oraz zwiększy nabór, ilość klientów na usługi. Jest to niezwykle istotne dla efektywnego zarządzania jednostkami oświatowymi. Z tego względu przeprowadzanie ankiet wśród nauczycieli należy uznać za stały komponent procesu zarządzania jednostkami oświatowymi, bowiem umożliwi on diagnozę stanu faktycznego, który może być odmienny od

rzeczywistych wyobrażeń. Szukanie powodów wywołujących stan bezradności u nauczycieli przedszkoli (i nie tylko) pozwoli na opracowanie systemu eliminującego takie sytuacje. Przykładowo – depresja pracowników obniży ich efektywność, zdolności pedagogiczne, przedszkola będą osiągać gorsze wyniki w rankingach itp. Orientacja na rezultaty, jako instrument *New Public Management* to istotna filozofia działania, która powinna być uwzględniana w procesie zarządzania jednostkami oświatowymi. Liczą się skutki, rezultaty, a nie sam proces dochodzenia do celu.

Literatura

1. Bednarczyk M., W drodze do przedsiębiorczej administracji publicznej w Polsce, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 2.
2. Bogucki D., E-Government w Unii Europejskiej, „Elektroniczna Administracja” 2005, nr 1.
3. Frączkiewicz-Wronka A., Ustalanie porządkujące strukturę ideologiczną zarządzania publicznego, [w:] Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
4. Frieder N., Jörg B., Modernisierung des Staates – New Public Management und Verwaltungsreform, Opladen 1998.
5. Fromm E., Ucieczka od wolności, Czytelnik, Warszawa 1993.
6. Grodzka D., E-administracja w Polsce, „Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu” 2009, nr 3(19).
7. Hausner J., Studia z zakresu zarządzania publicznego, t. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
8. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezradność>
9. Izdebski H., Od administracji publicznej do public governance, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.
10. Jagodziński A., Ogólny zarys zarządzania publicznego w Polsce, „Nauki Ekonomiczne”, tom XIX: Wybrane problemy gospodarki Polski, red. J. Grzywacz, S. Kowalski, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2014.
11. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483).
12. Lisiecka K., Papaj T., Czyż-Gwiazda E., Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
13. Łukomska-Szarek J., Włóka M., Teoretyczne podstawy zarządzania publicznego, [w:] Współczesne problemy zarządzania organizacją, red. A. Wójcik-Mazur, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
14. Łukomska-Szarek J., Włóka M., The Public Governance Paradigm, as an Implication of Evolution of Public Management, „Sovremennyj Naucnyj Vestnik. Ekonomiceskie Nauki” 2013, nr 34(173).
15. Nauczyciel na drogach i bezdrożach współczesności. Między bezradnością a nadzieją, red. E. Murawska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
16. Osyra B., Wybrane problemy zarządzania rozwojem e-administracji w Polsce, [w:] Współczesne problemy zarządzania organizacją, red. A. Wójcik-Mazur, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

17. Polak K., *Bezradność nauczyciela*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
18. *Rozwój kadr administracji publicznej*, red. B. Kudrycka, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2001.
19. Tambulasi R.I.C., *Critical Perspectives on Public Sector Reforms: An Introduction*, [w:] *Reforming the Malawian Public Sector: Retrospectives and Prospectives*, ed. R.I.C. Tambulasi, Codesria, Dakar 2010.
20. Uchwała Trybunału Konstytucyjnego z dnia 27 września 1994 r. (W 10/93) *Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z 1994r.*, cz. II.
21. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1592, z późn. zm.).
22. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1590, z późn. zm.).
23. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 1991 r., nr 95, poz. 425).
24. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591, z późn. zm.).
25. Wójcik-Mazur A., Wieczorek K., *New Public Management w kontekście zarządzania administracją państwową*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 766, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 62, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
26. Zalewska-Turzyńska M., *Od biurokracji do nowego zarządzania publicznego*, „Acta Universitatis Lodzianae. Folia Oeconomica” 2012, nr 270: *Prawne i organizacyjne aspekty funkcjonowania administracji publicznej*, red. E. Olejniczak-Szałowska, B. Glinkowska, M. Kapusta, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
27. Zawicki M., *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa 2011.

NEW PUBLIC MANAGEMENT IN THE EDUCATION INSTITUTIONS IN POLAND AND THE PROBLEM OF THE NURSERY SCHOOL TEACHER'S HELPLESSNESS

Abstract: The deliberations made in this publications focus on the presentation of the nursery school teacher's helplessness syndrome in the context of the New Public Management. The initial contents make reference to presented ideas of the New Public Management in the comparison to Max Weber's Public Governance. The next part of this publication shows the educational tasks as the own task of the territorial government. Moreover, the analysis of the nursery school teacher's helplessness syndrome was made. The conclusion in the last part of this publication underlines the necessity to examine the syndrome of teacher's helplessness in order to eliminate the fall of their effectiveness. It is very important for Public Management; we should make questionnaires, study the interior and external factors which have the huge impact on the reduction of the teacher's work efficiency. Nowadays, the orientation on results is a highly important factor that influences the satisfaction of children, parents and the headmasters of the nursery schools.

Keywords: New Public Management, orientation on results, education institutions



ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM MIASTA W ŚWIETLE BADAŃ SONDAŻOWYCH WŚRÓD JEGO MIESZKAŃCÓW

Ewa Dziędziela¹, Marek Szajt²

SOD Częstochowa¹
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania²

Streszczenie: Artykuł podejmuje temat zarządzania bezpieczeństwem miasta. Autorzy wykorzystali w nim badania sondażowe przeprowadzone w 2013 roku wśród mieszkańców Częstochowy. Wyniki dają możliwość oceny poziomu skuteczności działań wdrażanych przez władze samorządowe i wskazania wyzwań jeszcze przed nimi stojących. Zastosowane metody pozwoliły na wychwycenie wysokiego zróżnicowania ocen poziomu bezpieczeństwa w ramach jednorodnego (w ujęciu administracyjnym) obszaru miejskiego.

Słowa kluczowe: zarządzanie bezpieczeństwem, mieszkańcy miasta, zagrożenia

Wprowadzenie

Bezpieczeństwo stanowi istotną kategorię mającą wpływ na jakość życia jednostek zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym. Zgodnie z koncepcją U. Becka współczesne społeczeństwo określane jest mianem społeczeństwa ryzyka, które mimo woli narażone jest na różnego rodzaju zagrożenia (np. ryzyko ekologiczne, zdrowotne czy kwalifikacji). W związku z tym podstawowym wyzwaniem stojącym obecnie przed ludźmi stało się szukanie sposobów unikania lub niwelowania zagrożeń powstałych wskutek procesów modernizacji¹.

Z punktu widzenia jednostki zagadnienie to wydaje się być naturalnym. W artykule pod uwagę wzięto problem bardziej złożony, przed którym stają praktycznie wszystkie samorządy w Polsce. Chodzi o zarządzanie bezpieczeństwem publicznym, które znajduje się w gestii decydentów. J. Maciejewski zwraca uwagę, iż wzrastająca obecnie świadomość bezpieczeństwa doprowadziła do ukształtowania kultury bezpieczeństwa (*safety culture*), u której podstaw leży przekonanie o traktowaniu tej wartości jako niezbywalnego prawa każdego człowieka. Żyjący w wysoce skomplikowanych współcześnie układach społecznych ludzie muszą być więc świadomi różnego rodzaju zagrożeń i płynących z nich konsekwencji. Stopień określenia owych ryzyk związanych z danym zagrożeniem pozostawiany jest zaś

¹ U. Beck, *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 27-33 i 54.

w rękach specjalnie powołanych do tego służb dyspozycyjnych systemu bezpieczeństwa państwa, które dokonując jego analizy, próbują je wyeliminować².

Z uwagi na szeroki zakres w literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji terminu „bezpieczeństwo”. Autorzy zwracają uwagę, iż pojęcie to zmieniało swoje znaczenie wraz z rozwojem cywilizacji. Obecnie „bezpieczeństwo” może być rozumiane dwojako: w skali makro – np. państwa, układu państw, kontynentu – oraz mikro – jako bezpieczeństwo poszczególnych społeczności lokalnych – bloku, osiedla, gminy czy powiatu³.

Tematyka niniejszego artykułu związana jest z zarządzaniem bezpieczeństwem przez władze samorządowe. Dlatego też przyjęto następującą definicję zaproponowaną przez E. Moczuka: „[...] bezpieczeństwo lokalne to zapewnienie, za pomocą legalnych środków prawnych, funkcjonowania ludzi, mieszkańców danej społeczności lokalnej, ich ochrona przed przestępczością oraz innymi zagrożeniami mogącymi występować w danej społeczności lokalnej”⁴.

Zapewnienie bezpieczeństwa lokalnego jako zadanie samorządu

Ustawa z dnia 5 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (art. 7)⁵ i ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (art. 4)⁶ określają zakres działania i zadania władz lokalnych. Analiza powyższych aktów prawnych pozwala zauważyć, iż większość zadań publicznych nawiązuje do zagadnień związanych z bezpieczeństwem obywateli i porządkiem publicznym. Są to na przykład: zapewnienie ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej; gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego; ochrony zdrowia; pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych; kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami; porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego; przeciwdziałanie bezrobociu oraz aktywizacja lokalnego rynku pracy.

Wobec powyższego władze samorządowe podejmują szereg działań, których celem jest zapewnienie i poprawa bezpieczeństwa obywateli. Jednym z działań – o charakterze przygotowawczym – jest identyfikacja, poznanie oraz monitoring zjawisk o zabarwieniu patologicznym i niosących zagrożenie dla bezpieczeństwa na terenie danej społeczności lokalnej. Tym bardziej że odpowiedni poziom bezpieczeństwa jest związany ze wzrostem zaspokajania własnych potrzeb poprzez

² J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014, s. 205-208.

³ Zob.: E. Moczuk, *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa lokalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009; A. Urban, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

⁴ E. Moczuk, *Socjologiczne aspekty ...*, op. cit., s. 107.

⁵ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 578).

⁶ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., nr 16, poz. 95).

ogólny wzrost konsumpcji⁷, a to ma wyraźne przełożenie ekonomiczne dla danego obszaru. Jednym z etapów realizowanych niemal we wszystkich procesach zarządczych jest właściwe rozpoznanie, zdiagnozowanie problemów, możliwości, szans.

K. Czekaj i M. Zwartka wskazują, iż określenie problemów społecznych występujących na danym terytorium stanowi fundament do opracowania skutecznej społecznej polityki miejskiej, której celem jest nie tylko rozwiązywanie, ale i wyznaczanie kierunków działań mających na celu przeciwdziałanie tymże problemom. Zdaniem tych autorów diagnozowanie problemów społecznych, planowanie ich rozwiązań oraz ewaluacja jest także oznaką prawidłowo funkcjonującego i dojrzałego systemu administracji samorządowej⁸.

K. Czekaj i M. Zwartka-Czekaj uważają, że wyniki badań socjologicznych mogą i powinny być podstawą do diagnozowania oraz inwentaryzacji problemów społecznych występujących na terenie danej gminy czy miasta. Życie mieszkańców społeczności lokalnej może być badane w co najmniej kilku płaszczyznach:

- badanie opinii mieszkańców odnośnie różnych sfer życia na danym terytorium;
- analiza faktów społecznych zawartych w dokumentacji instytucji obsługujących mieszkańców miasta;
- obserwacja uczestnicząca badacza życia społeczności miejskiej.

W celu uzyskania optymalnych informacji odnośnie zjawisk o charakterze patologicznym występujących w mieście należy porównać wyniki tych trzech form badań⁹.

J. Czapska zauważa, że pierwszy etap tworzenia programów prewencyjnych, których celem jest zapobieganie przestępczości na poziomie lokalnym, powinien obejmować gromadzenie danych o problemach w tym zakresie występujących na terenie danej społeczności. Informacje o lokalizacji i charakterze naruszeń prawa pochodzące z policyjnej bazy danych powinny być uzupełnione o dodatkowe wiadomości uzyskane w wyniku obserwacji, wywiadów z ofiarami lub sprawcami oraz dane będące w posiadaniu innych instytucji zajmujących się profilaktyką. Ponadto powinno zostać przeprowadzone badanie społeczne wśród mieszkańców danego terenu, którego celem jest identyfikacja podstawowych potrzeb obywateli, niebezpiecznych miejsc w najbliższej okolicy, wykorzystywanych dotąd środków zapobiegawczych, oczekiwań wobec instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i gotowość angażowania się we wspólne działania na rzecz jego poprawy¹⁰.

⁷ F. Byłok, *Spółczesność konsumpcyjna a konflikty zbrojne we współczesnym świecie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki” 2012, nr 1(163), s. 180.

⁸ K. Czekaj, M. Zwartka, *Częstochowa. Społeczność lokalna w procesie zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2005, s. 11.

⁹ K. Czekaj, M. Zwartka-Czekaj, *Badania społeczne jako instrument monitoringu bezpieczeństwa w społeczeństwie obywatelskim. Od diagnozy przestępczości i tworzenia strategii bezpieczeństwa do programów i projektów działania społecznego*, [w:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, red. W. Fehler, Arte, Warszawa 2010, s. 154-155.

¹⁰ J. Czapska, *Zapobieganie przestępczości w społecznościach lokalnych – możliwości i granice*, [w:] *Zapobieganie przestępczości w społecznościach lokalnych*, red. J. Czapska, W. Krupiarz, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 70.

Z treści prezentowanych powyżej wynika, że w literaturze przedmiotu postuluje się, aby przy ocenie stanu bezpieczeństwa społecznego uwzględniać dane pochodzące z różnych źródeł. A. Misiuk wskazuje jednak, iż w praktyce poziom zagrożenia przestępczością najczęściej określany jest na podstawie statystyk policyjnych, prokuratorskich, sądowych, opinii polityków, przedstawicieli administracji rządowej czy dziennikarzy. Według autora w prowadzonych analizach nie uwzględnia się za to jednego najważniejszego czynnika: problemów, oczekiwań potrzeb i opinii społeczeństwa¹¹. A jak piszą M. Błaszczyk, S.W. Kłopot i G. Kozdraś: „Oficjalne statystyki policyjne, które uznaje się za wskaźniki poziomu bezpieczeństwa, nie są w stanie oddać precyzyjnie stanu bezpieczeństwa mieszkańców. Dotyczy to zwłaszcza jego subiektywnego wymiaru, jakim jest poczucie bezpieczeństwa, którego stan nie zawsze da się w satysfakcjonujący sposób wyjaśnić liczbą przestępstw i wykroczeń. Niski bądź wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa może być uwikłany w szereg różnych kontekstów, w tym lęków i obaw wynikających ze stanu rozwoju cywilizacyjnego (technologicznego, społecznego, ekonomicznego) oraz specyficznych cech konkretnego, wielkomiejskiego środowiska. To wszystko czyni kwestię bezpieczeństwa zarówno skomplikowaną, jak i bardzo ciekawą, a co najważniejsze, niezwykle istotną z perspektywy systemu miejskiego. Niskie poczucie bezpieczeństwa uznawane jest bowiem za jeden z głównych powodów migracji ludności, z centrum miast i osiedli z wielkiej płyty do miejscowości podmiejskich, wpływając na stan i strukturę społeczno-demograficzną organizmów miejskich”¹².

W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badania z zakresu spraw społecznych odnoszących się do zagadnień związanych bezpieczeństwem i porządkiem publicznym prowadzonych wśród mieszkańców na terenie miasta Częstochowy w 2013 roku oraz propozycję ich analizy.

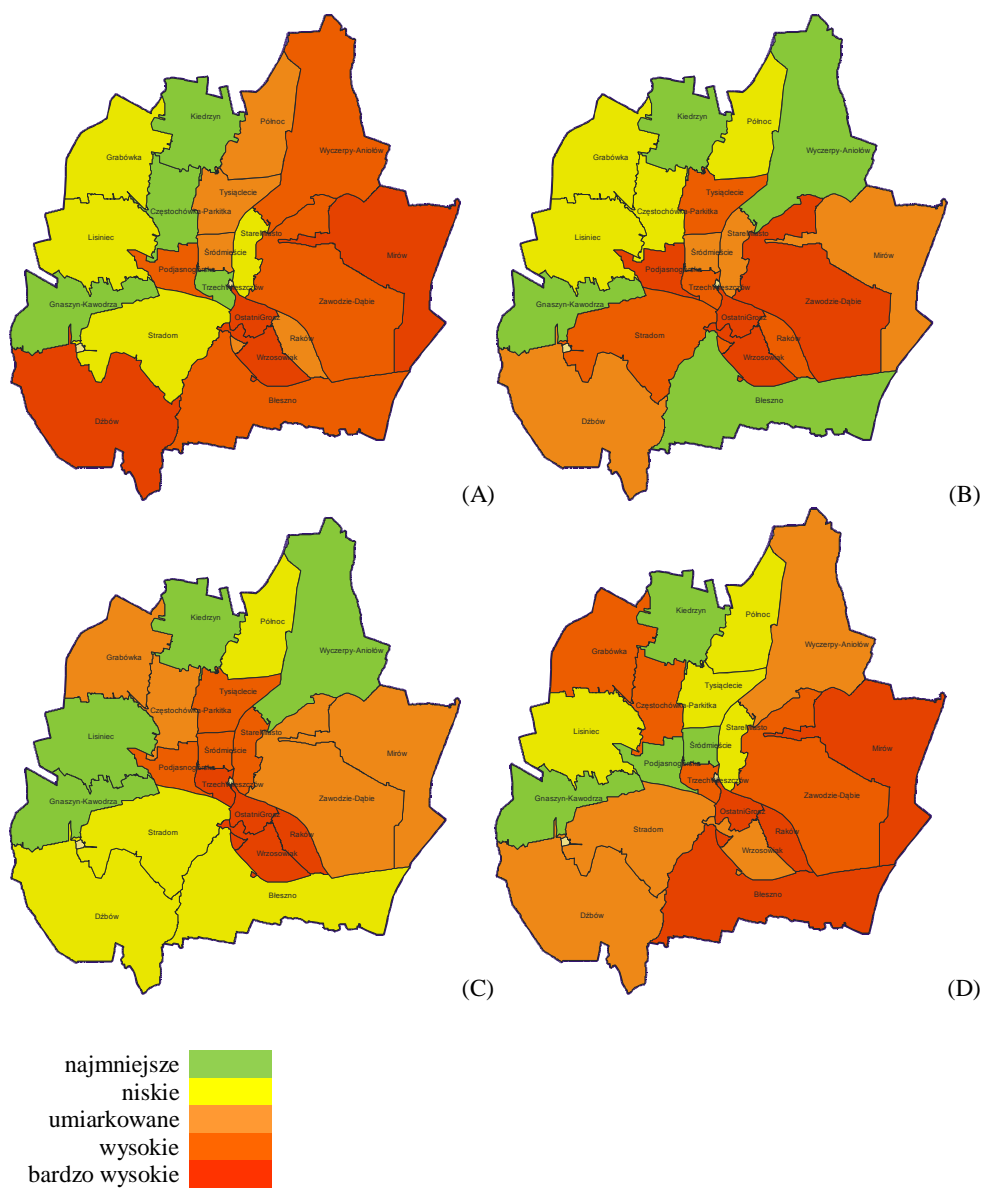
Bezpieczeństwo w Częstochowie w opinii mieszkańców

Projekt badawczy „Badanie jakościowe i ilościowe z zakresu spraw społecznych”, z którego zaczerpnięto informacje prezentowane w niniejszym artykule, zostało zrealizowane w 2013 roku, przez zespół badawczy Samorządowego Ośrodka Doskonalenia w Częstochowie (między innymi przez autorów), na zlecenie Urzędu Miasta Częstochowy. Celem badania jakościowego było poznanie opinii przedstawicieli instytucji samorządowych i organizacji pozarządowych świadczących usługi z zakresu pomocy społecznej na terenie Częstochowy na temat między innymi różnych aspektów odnoszących się do jakości życia w mieście i związane-

¹¹ A. Misiuk, *Społeczne poczucie bezpieczeństwa i czynniki wyznaczające jego poziom*, [w:] *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, red. J. Widacki, J. Czapska, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1998, s. 37.

¹² M. Błaszczyk, S.W. Kłopot, G. Kozdraś, *Problemy społeczne w przestrzeni miasta. Raport z badań socjologicznych nad mieszkańcami miasta. Wroclawska Diagnoza Problemów Społecznych*, Wrocław 2010, s. 173. Raport dostępny na stronie internetowej: http://www.mops.wroclaw.pl/uploaded/wroclawska%20diagnoza/raport_diagnoza%20mieszka%C5%84c%C3%B3w%20Wroc%C5%82awia%202009.pdf (odczyt: 17.04.2015).

go z nią bezpieczeństwa mieszkańców oraz propozycji poprawy sytuacji w tym zakresie. Badanie to zostało przeprowadzone z wykorzystaniem techniki eksperckiego wywiadu swobodnego. Łącznie przeprowadzono 13 wywiadów. Część ilościowa badania zrealizowana została z wykorzystaniem sondażu diagnostycznego i techniki ankiety.



Rysunek 1. Poczucie bezpieczeństwa w Częstochowie (A), na zamieszkiwanym osiedlu (B), na ulicy (C) i w domu (D) w świetle opinii mieszkańców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

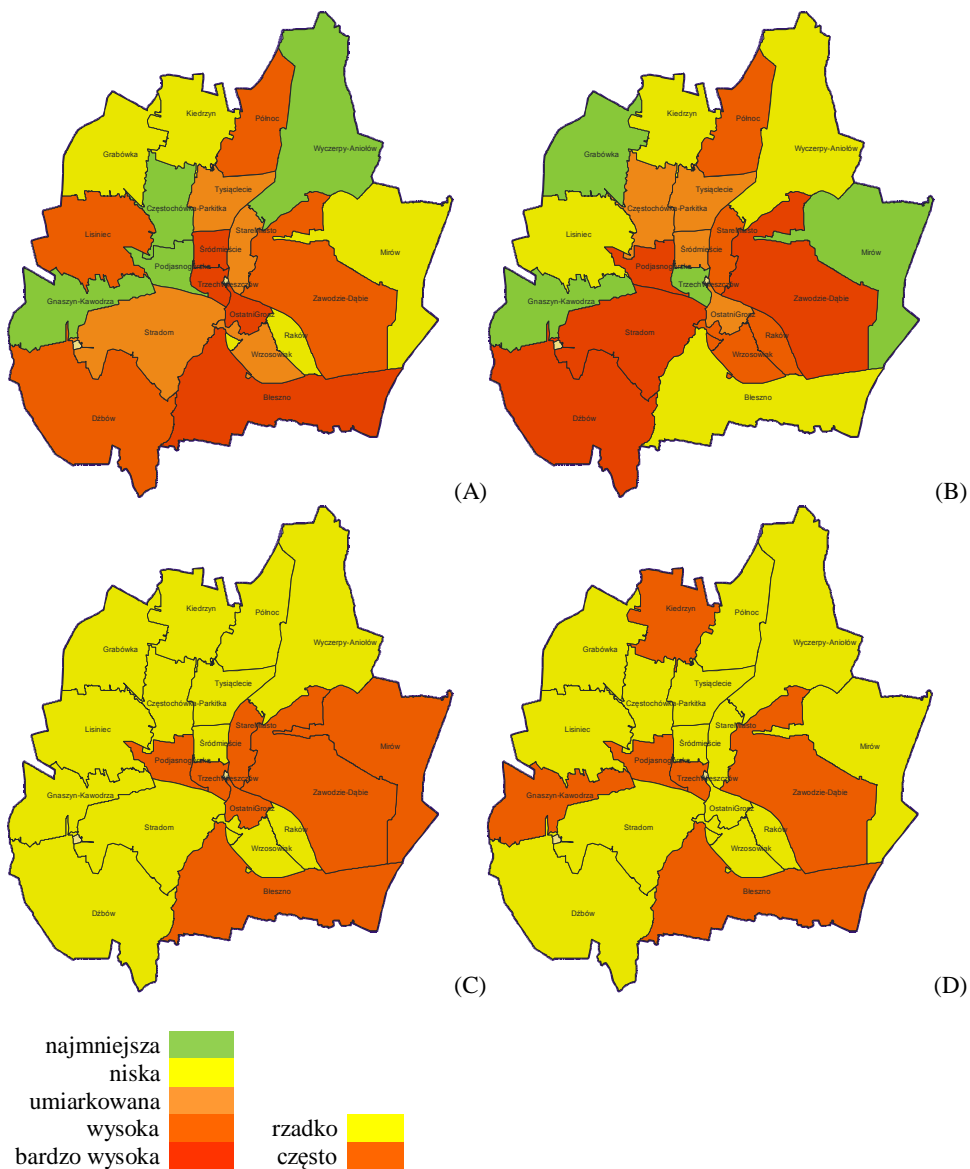
Ze względu na zastosowaną metodę doboru próby badawczej badania można uznać za reprezentatywne dla miasta Częstochowy. Celem badania była diagnoza stanu częstochowskich gospodarstw domowych oraz określenie ich głównych potrzeb, w tym także w zakresie bezpieczeństwa publicznego. W dalszej części artykułu zaprezentowano wybrane wyniki badania ilościowego.

Mieszkańcy Częstochowy oceniają jako najmniej bezpieczne dzielnice: Dźbów, Mirów, Wrzosowiak i Ostatni Grosz. Ocena ostatnich dwóch dzielnic wydaje się być uzasadniona, gdyż mieszkańcy tych dzielnic i ulic tam biegnących oceniają je również jako najmniej bezpieczne. Z drugiej strony jako najbardziej bezpieczne wskazywane są: Gnaszyn, Parkitka, Kiedrzyn i Trzech Wieszców. Dzielnice te przez ich mieszkańców również są oceniane jako bezpieczne lub bardzo bezpieczne. Zdecydowanie lepiej oceniane jest bezpieczeństwo w dzielnicach obrzeżnych – zwłaszcza znajdujących się na północy i zachodzie miasta. Najwyższy poziom niepewności obserwujemy natomiast w ścisłym centrum i wzdłuż linii tramwajowej w kierunku wschodnim. Można jednak znaleźć tu pewne wytłumaczenie. Zagrożenia, z którymi mają do czynienia respondenci, często dotyczą godzin wieczornych i nocnych. Kursy nocne komunikacji miejskiej w Częstochowie dotyczą przede wszystkim linii tramwajowej, stąd większy ruch w tej linii i co za tym idzie – częstsza możliwość rejestrowania zagrożeń.

W jednym z pytań poproszono o ocenę częstotliwości występowania zjawisk niebezpiecznych. Oceniano w skali 1-5, gdzie wysokie oceny (5) oznaczały dużą częstotliwość. Wyniki w odniesieniu do wybranych zagadnień zaprezentowano na rysunku 2.

Przestrzenne zróżnicowanie nasilenia się wandalizmu w mieście jest duże. Co więcej – wskazania respondentów zwykle są wysokie w zakresie oceny zagrożenia wandalizmem praktycznie na obszarze całego miasta. W zakresie zarządzania bezpieczeństwem jednym z doraźnych rozwiązań mogłoby być zwiększenie liczby patroli straży miejskiej i monitoringu, którego pozytywne skutki już zaobserwowano. Kolejne pytanie dotyczyło innego typu zagrożenia, jakim są zwierzęta bez opieki lub z niewystarczającą opieką. Należy pamiętać, że w zakresie prawodawstwa sytuacja jest dokładnie określona. Sprawa wygląda inaczej, jeżeli chodzi o jego egzekwowanie. W odniesieniu do zwierząt bezpańskich pojawia się problem pokrycia kosztów opieki ze strony miasta. Koszty takie w przypadku schroniska dla zwierząt są bardzo wysokie. Co ciekawe – zagrożenie tą kwestią – mimo wszystko mniejsze niż w przypadku wandalizmu – zaobserwowano przede wszystkim w dzielnicach o większym zaludnieniu. W kolejnych dwóch pytaniach przyjęto, że zjawisko stanowi zagrożenie, jeżeli oceny nasilenia przekraczają 3. Zagrożenie rozbojem i chuligaństwem dostrzeżono przede wszystkim w południowo-wschodniej części miasta. W tym aspekcie jest to wyraźny sygnał dla komórki zarządzającej bezpieczeństwem: w które rejony należy skierować więcej patroli i gdzie należy nasilić działania prewencyjne. Ostatnie z prezentowanych pytań dotyczy obaw wynikających ze słabego oświetlenia ulic. Ulice oświetlone traktowane są przez mieszkańców potocznie jako bardziej bezpieczne. Wskazania są swojego rodzaju roszczeniami względem miasta – w dużej mierze uzasadnionymi. Biorąc pod uwagę wcześniejsze wskazania, obserwowane zagrożenia pokrywają

się z brakiem oświetlenia zwłaszcza w odniesieniu do dzielnicy Zawodzie-Dąbie. Można by w planach miasta uwzględnić ewentualnie większą intensywność montażu nowych źródeł oświetlenia w tej właśnie dzielnicy.



Rysunek 2. Ocena częstotliwości występowania zagrożeń: (A) niszczenie mienia, wandalizm, chuligaństwo; (B) psy bez smyczy i kagańców; (C) bójki, pobicia, rozboje; (D) złe oświetlenie ulic

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 1. Ocena częstotliwości występowania różnych zagrożeń w Częstochowie

Zagrożenie	Częstotliwość				
	Najmniejsza	Niska	Umiarkowana	Wysoka	Bardzo wysoka
Niszczenie mienia, wandalizm, chuligaństwo	2,9%	8,6%	31,5%	25,4%	31,5%
Pseudokibice	14,1%	21,6%	35,9%	17,3%	11,1%
Agresywne grupy młodzieży	6,3%	17,6%	40,8%	19,9%	15,4%
Bójki, pobicia, rozboje	9,8%	21,7%	39,0%	19,0%	10,5%
Kradzieże i włamania do mieszkań/domów	15,3%	33,1%	34,0%	10,1%	7,4%
Kradzieże i włamania do samochodów	15,0%	33,4%	31,8%	12,0%	7,8%
Kradzieże i włamania do piwnic	19,0%	32,1%	27,2%	11,4%	10,3%
Psy bez smyczy i kagańców	14,7%	19,8%	25,1%	17,6%	22,7%
Złe oświetlenie ulic	17,5%	22,8%	32,5%	16,5%	10,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W ujęciu szczegółowym za najczęściej występujące niebezpieczeństwo uznane zostało „Niszczenie mienia, wandalizm, chuligaństwo” – przez około 56,9% ankietowanych, a jedynie 11,5% uznało to zjawisko za rzadkie. Kolejne często obserwowane zjawisko „Psy bez smyczy i kagańców” wskazane zostało przez 40,4% pytanych.

Otrzymane rezultaty – prezentowane w tabeli 2 – wskazują wyraźnie na największy wpływ na ocenę bezpieczeństwa ze strony zagrożeń kryminalnych – kradzieży i włamań, rozbojów i pobić. W drugiej kolejności w wybranych lokalizacjach zwrócono uwagę na wpływ na ocenę bezpieczeństwa agresji ze strony młodzieży i wandalizmu oraz przemocy w szkole. Pierwsze ze wspomnianych wskazań – natury kryminalnej – ograniczone może być przez odpowiednie zarządzanie ze strony miasta w zakresie kreowania działań prewencyjnych przez straż miejską – będącą jej podległą. W połączeniu z monitoringiem miejskim, który w Częstochowie działa już od pewnego czasu, może to mieć pozytywny wpływ również na ograniczenie aktów wandalizmu i chuligaństwa, czego efekty już dało się odczuć¹³.

¹³ Informacje na ten temat można znaleźć na stronie: <http://czestochowa.naszemiasto.pl/tag/czestochowa-monitoring-miejski.html> (odczyt: 09.02.2015).

Tabela 2. Wartości współczynników korelacji gamma* dla oceny poziomu bezpieczeństwa mieszkańców Częstochowy i oceny nasilenia zjawisk zagrażających bezpieczeństwu

		Poziom oceny bezpieczeństwa					
		w ogóle w Częstochowie	w centrum Częstochowy	w miejskich parkach i na skwerach	na osiedlu, na którym Pan/Pani mieszka na ulicy,	na której Pan/Pani mieszka	w swoim mieszkaniu/ domu
Występowanie zjawisk obniżających bezpieczeństwo	Niszczenie mienia, wandalizm, chuligaństwo	0,239	0,206	0,290	0,283	0,313	0,122
	Pseudokibice	0,246	0,238	0,187	0,258	0,280	0,149
	Agresywne grupy młodzieży	0,278	0,254	0,322	0,285	0,253	0,200
	Zagrożenie bezpieczeństwa w ruchu drogowym /niebezpieczna jazda	0,190	0,142	0,136	0,130	0,178	0,093
	Pijaństwo, popełnianie wykroczeń przez nietrzeźwych	0,246	0,195	0,217	0,237	0,265	0,092
	Bójki, pobicia, rozboje	0,326	0,268	0,277	0,276	0,312	0,254
	Kradzieże i włamania do mieszkań/domów	0,303	0,315	0,251	0,280	0,292	0,300
	Kradzieże i włamania do samochodów	0,273	0,274	0,216	0,243	0,262	0,268
	Kradzieże i włamania do piwnic	0,316	0,306	0,237	0,281	0,309	0,325
	Żebracy i bezdomni	0,182	0,172	0,198	0,177	0,189	0,088
	Psy bez smyczy i kagańców	0,201	0,234	0,245	0,195	0,216	0,101
	Złe oświetlenie ulic	0,179	0,192	0,204	0,167	0,197	0,106
	Przemoc w szkole	0,253	0,295	0,256	0,249	0,247	0,322
	Napaści, kradzieże i rozboje w autobusach i tramwajach	0,219	0,222	0,244	0,221	0,259	0,176
	Handel narkotykami i narkomani na ulicach	0,194	0,230	0,218	0,208	0,255	0,308

* - wszystkie wartości były istotne statystycznie na poziomie istotności $\alpha = 0,05$

■ - silna korelacja, ■ - słaba korelacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Trudno nie wspomnieć o stosunkowo niskiej ocenie związku bezpieczeństwa w zakresie organizacji ruchu i porządku publicznego w ogóle – zwłaszcza w odniesieniu do najbardziej w tym przypadku obiektywnej oceny ogólnej. Niestety trudno jednoznacznie stwierdzić (ze względu na brak cyklicznych porównywalnych badań), czy jest to efekt działań służb miejskich, czy relacja typowa dla tych zagrożeń w odniesieniu do oceny bezpieczeństwa. Jedyne porównania pochodzące z Komendy Miejskiej Policji w Częstochowie wskazują na rzeczywisty spadek liczby ofiar (rannych) w latach 2009-2013 o blisko jedną czwartą (245) i zabitych o blisko połowę (46%)¹⁴. Liczba zdarzeń drogowych w Częstochowie również spadła w tym czasie o około 24%. Być może fakty te są dostrzegane przez respondentów, stąd taka, a nie inna ocena związku sytuacji na drogach.

Podsumowanie

Bezpieczeństwo mieszkańców uwarunkowane jest wieloma czynnikami. Niektóre z nich uzależnione są od właściwego zarządzania miastem i kreowania przyjaznej społeczności atmosfery. Ważne, by decydenci z jednej strony zapewнили komfort przebywania w obszarze miasta i korzystanie z przestrzeni publicznej w sposób bezpieczny. Z drugiej strony, działania i interwencje powinny mieć charakter zorganizowany, przejrzysty i jednocześnie nienachalny. Zbyt ingerencja służb porządkowych odbierana jest bowiem często jako pewnego rodzaju zagrożenie w odniesieniu do praw obywatelskich. Władze miasta Częstochowy, zlecając badanie sondażowe, miały na celu uzyskanie informacji na temat problemów nurtujących obywateli w obszarze różnych problemów społecznych – również bezpieczeństwa. Należy – obserwując dotychczasowe działania – żywić nadzieję, że wyniki badań pozwolą na wyeliminowanie największych zagrożeń i na zwiększenie poczucia bezpieczeństwa wśród mieszkańców.

Literatura

1. Beck U., *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
2. Błaszczyk M., Kłopot S.W., Kozdraś G., *Problemy społeczne w przestrzeni miasta. Raport z badań socjologicznych nad mieszkańcami miasta. Wroclawska Diagnoza Problemów Społecznych*, Wrocław 2010, dostęp: http://www.mops.wroclaw.pl/uploaded/wroclawska%20diagnoza/raport_diagnoza%20mieszka%C5%84c%C3%B3w%20Wroc%C5%82awia%202009.pdf
3. Bylok F., *Spoleczeństwo konsumpcyjne a konflikty zbrojne we współczesnym świecie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Łądowych im. gen. T. Kościuszki” 2012, nr 1(163).
4. Czapska J., *Zapobieganie przestępczości w społecznościach lokalnych – możliwości i granice*, [w:] *Zapobieganie przestępczości w społecznościach lokalnych*, red. J. Czapska, W. Krupiarz, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
5. Czekaj K., Zwartka M., *Częstochowa. Społeczność lokalna w procesie zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2005.

¹⁴ <http://www.czestochowa.slaska.policja.gov.pl/> (odczyt: 09.02.2015).

6. Czekaj K., Zwartka-Czekaj M., *Badania społeczne jako instrument monitoringu bezpieczeństwa w społeczeństwie obywatelskim. Od diagnozy przestępczości i tworzenia strategii bezpieczeństwa do programów i projektów działania społecznego*, [w:] *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, red. W. Fehler, Arte, Warszawa 2010.
7. <http://czestochowa.naszemiasto.pl/tag/czestochowa-monitoring-miejski.html>
8. <http://www.czestochowa.slaska.policja.gov.pl/>
9. Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
10. Misiuk A., *Społeczne poczucie bezpieczeństwa i czynniki wyznaczające jego poziom*, [w:] *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, red. J. Widacki, J. Czapska, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1998.
11. Moczek E., *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa lokalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009.
12. Urban A., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
13. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 578).
14. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., nr 16, poz. 95).

CITY SAFETY MANAGEMENT BASED ON SURVEYS AMONG ITS RESIDENTS

Abstract: Article tackles the topic of safety management of the area of the city. The authors used the surveys conducted in 2013 in Czestochowa. The results show the degree of effectiveness of the measures implemented by the local authorities and the challenges before them erect. The methods used underline the high level of security assessments diversity within homogeneous (in terms of administration) urban area.

Keywords: safety management, inhabitants of the city, the threats



EFEKTYWNOŚĆ A ETYKA DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH W OCENIE POLSKICH KONSUMENTÓW

Edward Chrzan

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Orientacja sprzedażowa bardzo często mylona jest w praktyce z orientacją marketingową. Przedsiębiorstwo o orientacji marketingowej powinno się charakteryzować szczególną troską o satysfakcję klienta. Pomimo eksponowania marketingowego podejścia do klienta jest to dla większości firm raczej zwrot retoryczny niż reguła postępowania. Dowodem na to jest przybierający na sile ruch ochrony konsumenta oraz ilość przepisów prawa chroniących interesy konsumentów. Wychodząc z definicji i istoty marketingu, należy uznać samą ideę marketingu za immanentnie etyczną. Tymczasem w praktyce rynkowej spotykamy się bardzo często z nieetycznymi zachowaniami firm.

Celem artykułu jest wykazanie, że choć reklama towarzyszy konsumentom prawie wszędzie, to jednak odgrywa coraz mniejszą rolę w ich decyzjach zakupowych. Przeprowadzone badania wskazują, że konsumenci bardzo często spotykają się z reklamą nie tylko wyolbrzymiającą zalety produktu, ukrywającą istotne jego wady, ale i wręcz kłamliwą. Malejąca efektywność reklamy jest zatem wynikiem rosnącej nieufności konsumentów do reklamy oraz zmęczenia jej ilością.

Słowa kluczowe: orientacja marketingowa, etyka w biznesie, efektywność reklamy

Wprowadzenie

Reklama otacza nas ze wszystkich stron. Nie da się przejść ulicą, zajrzeć do gazety, obejrzeć programu telewizyjnego, by nie zetknąć się z licznymi reklamami firm i ich produktów. Jednak – jak pokazują rozliczne badania – konsumenci są coraz bardziej odporni na przekazy reklamowe i darzą reklamę zmniejszającym się znacznie zaufaniem.

Przybierająca na sile agresywność reklamy (szerzej: promocji), posługującej się bardziej wyrafinowanymi, ale nierzetelnymi przekazami, rodzi wątpliwości co do samej istoty marketingu. Czy to, co się dzieje w zakresie coraz bardziej agresywnych działań promocyjnych, mieści się jeszcze w pojęciu marketingu? Czy nie należy nazwać tego po prostu sellingiem? Bo przecież celem tychże działań wcale nie jest pozyskanie i utrzymanie klienta „na całe życie”, lecz osiągnięcie jak najlepszych doraźnych efektów sprzedaży.

Celem badań jest wykazanie, że choć reklama towarzyszy konsumentom prawie wszędzie, to jednak odgrywa coraz mniejszą rolę w ich decyzjach zakupowych.

Badania metodą ankietową zostały przeprowadzone przez autora w roku 2014 za pomocą specjalnie opracowanego kwestionariusza na próbie 580 respondentów z części województwa śląskiego (Częstochowa i Zagłębie Dąbrowskie). W artykule wykorzystano również wyniki badań autorskich z lat ubiegłych, które zostały przedstawione szczegółowo w innych publikacjach¹.

Wyniki tych badań wskazują na sprzedażową, a nie marketingową orientację przedsiębiorstw, co uwidacznia się poprzez dominowanie efektywności sprzedaży nad etyką postępowania w relacjach z konsumentem.

Rozumienie marketingu w praktyce rynkowej a istota marketingu w teorii

Rozpoczynając rozważania nad zagadnieniem marketingu i jego aspektami etycznymi, należy sobie zadać podstawowe pytanie: czy to, co powszechnie określa się mianem „marketingu”, rzeczywiście nim jest? Przytoczmy zatem kilka wybranych definicji marketingu:

- „Marketing rozpoczyna się od poznania potrzeb konsumentów i składa się z wiedzy o tym, jak je zaspokoić”².
- „Marketing jest sztuką tworzenia prawdziwej wartości dla klienta. Jest to sztuka pomagania klientom w osiągnięciu zadowolenia”³.
- „Zasadniczą cechą marketingu jest zorientowanie działań przedsiębiorstwa na potrzeby konsumentów”⁴.
- „Marketing jest więc przede wszystkim sztuką poznawania oraz rozumienia potrzeb konsumenta... marketing nie jest sztuką manipulowania odbiorcą, lecz sztuką wsłuchiwania się w jego potrzeby i oczekiwania”⁵.
- „Marketingu nie wolno rozumieć jako realizacji sprzedaży, lecz jako zaspokojenie potrzeb klientów”⁶.

Na ogół definicje marketingu wskazują na jego zasadniczą cechę, jaką jest skupienie się na kliencie, na tym, co on poczytuje za wartość, i podejmowanie takich działań organizacyjnych, aby możliwe było pełne zaspokojenie jego potrzeb⁷. Nie-

¹ Por.: E. Chrzan, *Postawy polskiego konsumenta wobec intensywnej promocji oraz naruszania jego praw (w świetle badań)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011; Chrzan E., Sowiec-Kasprzyk I., *Konsumenckie odczucia pozakupowe a zintegrowana działalność promocyjna na tle konsumeryzmu*, [w:] *Zintegrowana działalność promocyjna na rynkach krajowych i międzynarodowych*, red. A. Pabian, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 231-248.

² P. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s. 37.

³ Ibidem, s. 12.

⁴ M. Prymon, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Ekspert, Wrocław 1999, s. 20.

⁵ T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 7-11.

⁶ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 38.

⁷ Ch. Grönroos, *A Crisis In Marketing?*, “Business Review” 2006, Vol. 8, No. 1, s. 38.

stety pojęcia „sprzedaż” oraz „marketing” traktowane są wymiennie⁸ lub jako ujęcie tego samego w dwóch słowach: „sprzedaż i marketing”. Najczęściej jednak po prostu sprzedaż nazywa się marketingiem, aby było ładniej i nowocześniej.

Dziś trudno by było szukać dostawcy towarów czy usług, który nie głosiłby hasła typu: „klient nasz pan”; „w naszej firmie najważniejszy jest klient” itp., które są jak najbardziej zgodne z duchem marketingu. Postawmy sobie zatem teraz pytanie: dlaczego w tym „konsumenckim raj” tak pożądana jest prawna ochrona konsumenta, dlaczego tak spontanicznie rozwijają się wszelkie instytucje zajmujące się jego ochroną? Zastanówmy się, dlaczego pojawił się ruch społeczny zwany konsumeryzmem, który „jest plamą na honorze marketingu”⁹, i dlaczego w dobie wszechobecnego marketingu tak prężnie się rozwija.

Najlepiej na różnice pomiędzy deklaracjami a rzeczywistym traktowaniem klienta wskazuje zasada *caveat emptor*. Mówi ona o tym, że to klient w relacjach z różnego typu instytucjami ma się mieć na baczności. Tymczasem aby zadośćuczynić zasadom marketingu „odwieczną koncepcję *caveat emptor* (niech się strzeże kupujący) należy przekształcić w *caveat vendor* (niech się strzeże sprzedawca)”¹⁰, która to zasada jest coraz częściej podnoszona w dyskusjach na temat przyszłości i uwarunkowań marketingu.

Wbrew powszechnym deklaracjom o dbaniu o interesy klienta, praktyka rynkowa mówi, że firmom nie należy ufać. Na ogół nie jest ważne, że „jeśli kładzie się nacisk na bieżący zysk, kieruje się menedżerów na manowce, aż po chwilę, gdy zagrożona zostanie sama egzystencja biznesu. Menedżerowie będą dla dzisiejszych zysków podważać przyszłość”¹¹. Niezadowolony klient zwykle nie wróci już do firmy, a koszt utracenia aktualnego klienta jest znacznie wyższy od kosztu pozyskania nowego klienta, a poza tym istnieje przecież ograniczona liczba klientów do pozyskania. Choć wydawałoby się, że jest to rzecz wszystkim dobrze znana, to jednak praktyka stosowana przez wiele organizacji przeczy tej prawdzie.

Z czego wynika wspomniana wyżej marketingowa krótkowzroczność? Orientacja sprzedażowa jest po prostu wciąż bardziej efektywna. Zaspokajanie rzeczywistych potrzeb klienta zgodnie z wymogami marketingu wymaga wciąż jeszcze większego nakładu sił i środków na osiągnięcie celów ekonomicznych niż osiągnięcie tych celów za pomocą napastliwej reklamy i tzw. chwytów marketingowych.

Zastanawiając się głębiej nad istotą marketingu, można wyciągnąć i taki wniosek: marketing jest ze swej natury moralny. Gdyby zatem idea marketingu przyświecała wszystkim przedsiębiorstwom (i innym organizacjom), gdyby orientacja marketingowa była czymś powszednim i obowiązującym w biznesie, to zapewne kwestie etyki na styku firma–klient nie byłyby podnoszone. Tymczasem praktyka rynkowa pokazuje coś innego – marketing jest na ogół tylko zlepkiem pięknych zwrotów retorycznych, a celem i sposobem na funkcjonowanie firm jest kierujący się motywem zysku *selling*.

⁸ <http://www.quantumcentre.co.uk/sales-and-marketing-often-confused> (odczyt: 15.12.2014).

⁹ P.F. Drucker, *Management. Tasks, Responsibilities*, Harper & Row Publishers, New York 1973, s. 64.

¹⁰ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa 1994, s. 43.

¹¹ *Ibidem*, s. 78.

Nikt oczywiście nie będzie kwestionował potrzeby osiągnięcia zysków przez organizacje komercyjne, a wręcz przeciwnie – wysokie i rosnące zyski dobrze inwestowane w rozwój przedsiębiorstwa będą tylko powodem do chwały. Rzecz dotyczy jedynie sposobu na osiągnięcie tak rozumianej efektywności. „Mam nadzieję, że etyczne postawy firm będą coraz silniej akceptowane i nagradzane przez społeczeństwo oraz rynek [...], udoskonalenia prowadzone w tym celu mogą być opłacalne i przynosić korzyści w konkurencji z innymi firmami. Oczywiście, jeśli taka polityka prowadzi do optymalizacji zysku, nie ma tu problemu wyboru etycznego” – stwierdza długoletni dyrektor i członek rady nadzorczej Deutsche Bank AG W. Guth¹². Właśnie ta myśl przyświeca jakże wielu firmom: jeśli tylko nie zaszkodzi to naszym zyskom, to gotowi jesteśmy postępować etycznie.

Badania od wielu lat prowadzone przez autora na temat praw konsumenta, ich ochrony, respektowania przez producentów i usługodawców, oczekiwań i postaw konsumentów w relacjach z firmami wskazują, że większość firm stara się wszelkimi sposobami i na ile jest to możliwe realizować własne cele kosztem klienta. W znacznej mierze dzieje się tak dlatego, że firmy mają nad klientem znaczną przewagę¹³. Dotyczy to głównie dużych firm dysponujących całą rzeszą specjalistów do badania zachowań konsumenckich, manipulowania postępowaniem konsumentów i wreszcie prawników broniących ich interesów. Szczególnym przykładem takich właśnie firm są instytucje finansowe.

Etyka i efektywność reklamy w oczach polskich konsumentów

Badania – przedstawione we wprowadzeniu do niniejszego artykułu – wskazują na bardzo niską ocenę wiarygodności działań reklamowych większości firm. Skoro respondenci uważają, że reklama nie jest wiarygodna, nie przekazuje jedynie prawdziwych informacji, krótko mówiąc: „reklama kłamie”, to znaczy po prostu, że działania promocyjne należy uznać w większości za nieetyczne.

Zaledwie około 3% respondentów wyraża pogląd, który można ująć w słowach: „wierzę, że informacje przekazywane w reklamach są w pełni prawdziwe”. Z kolei około 15% respondentów deklaruje ograniczone zaufanie do reklamy (co wyraża się w słowach: „Właściwie ufam reklamie, jednak nie zawsze; ale staram się sprawdzić podane w niej informacje”). W sumie zatem zaufanie do informacji zawartych w przekazach reklamowych deklaruje 18% badanych.

Natomiast 82% spośród respondentów deklaruje niewiarę w informacje zawarte w przekazach reklamowych (promocyjnych). Przy czym 55% badanych, choć stwierdza brak zaufania do reklamy, to jednak czasem korzysta z informacji w niej zawartych („Zasadniczo nie ufam reklamie, ale czasem kieruję się jej wskazaniem”). Pozostałe 27% respondentów to zdeklarowani przeciwnicy reklamy, całkowicie nieufni co do informacji w niej zawartych („Generalnie nie ufam reklamie i nie kieruję się jej wskazaniem”).

¹² W. Guth, *Etyka w biznesie – podejście europejskie*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. P.M. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 36-37.

¹³ E. Chrzan, *Zdolność konsumenta do wykorzystania instytucji chroniących jego prawa wobec (pseudo) marketingowych działań dostawców towarów i usług*, „Handel Wewnętrzny”, maj-czerwiec 2012, t. 3.

Wskazany powyżej stosunek konsumentów do przekazu reklamowego wynika z ich doświadczeń rynkowych. Zaledwie około 3% respondentów nie ma przykrych doświadczeń z reklamowanymi produktami („Nigdy nie żałowałem, że skorzystałem ze wskazań reklamy”).

Natomiast przykre doświadczenia wynikające z zaufania do przekazu reklamowego deklaruje 57% respondentów („Kilkakrotnie żałowałem, że uwierzyłem reklamie”), z czego ponad połowa stwierdza jednocześnie: „Już nigdy nie dam się oszukać reklamie”. Co prawda 40% badanych też wskazuje, że nie dokonało pod wpływem reklamy nieudanych zakupów, ale tylko dlatego, że zawsze weryfikują zawarte w niej informacje („Dzięki sprawdzeniu informacji kilkakrotnie udało mi się uniknąć zakupu reklamowanych bubli”) – zatem i tę grupę respondentów zaliczyć należy do grupy tych, którzy mieli przykre doświadczenia z reklamą.

Respondenci proszeni też byli o wskazanie udziału procentowego reklam podzielonych na następujące grupy:

1. reklama całkowicie rzetelna,
2. reklama zasadniczo rzetelna, ale podająca zalety produktu w wyolbrzymieniu,
3. reklama niezbyt rzetelna – ukrywająca wady, a eksponująca zalety,
4. reklama całkowicie nierzetelna.

Ad 1. W ocenie respondentów jedynie 14% (średnia, mediana 10%, dominanta 10%) przekazów reklamowych jest całkowicie rzetelnych.

Ad 2. Co prawda 27% (średnia, mediana 25%, dominanta 20%) przekazów reklamowych pokazuje zdaniem respondentów zasadniczo rzetelne informacje, ale jednak wyolbrzymiając zalety reklamowanych produktów.

Ad 3. Za istotnie nierzetelną, bo ukrywającą wady, a eksponującą jedynie zalety, uznano 36% reklam (średnia, mediana 40%, dominanta 40%).

Ad 4. Przy 23% (średnia, mediana 20%, dominanta 10%) całkowicie nierzetelnych przekazów reklamowych stanowi to, że ponad połowa (59%) reklam jest uznawanych przez respondentów za w znacznym stopniu niewiarygodne.

Wyniki te są w pewien sposób zgodne z wynikami innych badań, które wskazują, że Polacy są negatywnie nastawieni do reklamy. Według tych badań jedna trzecia Polaków wręcz unika kontaktu z reklamami, przy czym negatywne oceny przypisywane są też wartości informacyjnej reklamy¹⁴.

Zgodnie z wynikami najnowszej edycji badań Global Trust in Advertising, przeprowadzonych przez firmę Nielsen, największym zaufaniem darzymy osobiste opinie znajomych (92%), mniejszym natomiast reklamy (poniżej 50% badanych). Na przestrzeni ostatnich trzech lat zaufanie do reklamy prasowej i telewizyjnej spadło o 14%, wzrosło natomiast – i tak już bardzo wysokie – zaufanie do rekomendacji osobistych (o 2%)¹⁵.

Wyniki te potwierdzają też badania autora, które mówią, że konsumenci znacznie częściej w swych decyzjach zakupowych kierują się opinią znajomych niż

¹⁴ M. Budzanowska-Drzewiecka, *Wiarygodność reklamy jako źródła informacji w warunkach niepewności*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 193.

¹⁵ <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=33953> (odczyt: 15.12.2014).

przekazami reklamowymi. Również i zadowolenie z zakupów dokonanych pod wpływem rekomendacji osobistych jest znacznie większe niż z zakupów dokonanych pod wpływem różnych form promocji¹⁶. „Polska jest krajem, w którym reklama szeptana ma najlepsze perspektywy. Najczęściej właśnie u nas decyzje konsumenckie podejmowane są na podstawie opinii znajomych i przyjaciół”¹⁷.

W bieżącym badaniu respondenci proszeni byli jednocześnie o podanie przykładów reklam w poszczególnych grupach. Analiza wyników w tej części badania wskazuje na wielki rozrzut opinii respondentów. Podawanych przykładów jest tak wiele, że prezentacja wyników w syntetycznej formie jest znacznie utrudniona. Generalnie rzecz można, że najczęściej pojawiają się w wypełnionych kwestionariuszach przykłady tych produktów, które są najintensywniej reklamowane w telewizji: leki, suplementy diety, żywność, kosmetyki, środki czystości, usługi finansowe, sprzęt AGD i komputerowy, hipermarkety, samochody, wydarzenia kulturalne i sportowe, działania społeczne i polityczne itd. Zależnie od doświadczeń każdego z respondentów można znaleźć podobne przykłady niemal każdego z wymienionych wyżej produktów w różnych określonych tu grupach reklam. Daje się zauważyć jednak znacznie częstsze występowanie podawanych przykładów w grupach reklam nierzetelnych (3 i 4), niż w grupach reklam rzetelnych (1 i 2). Ilość przykładów podanych w grupie 4 jest największa, a w grupie 1 najmniejsza – co tłumaczyć można tym, że konsument znacznie bardziej odczuwa emocjonalnie i zapamiętuje te zdarzenia, które były dla niego niemiłe.

Zauważalne jest też występowanie reklam społecznych jedynie w grupie tych uznawanych za całkowicie rzetelne. Natomiast z drugiej strony w grupie reklam całkowicie nierzetelnych podano przykłady reklam politycznych (wyborczych).

Odnosnie instytucji finansowych – tylko jednokrotnie podano przykłady reklam obligacji oraz ING Banku w grupie reklam całkowicie rzetelnych, a instytucje te i ich produkty (banki, parabanki, instytucje pożyczkowe i ubezpieczeniowe, kredyty, lokaty itp.) dominują w grupie reklam określanych jako nierzetelne.

Generalnie rzecz biorąc, konsumenci największym zaufaniem darzą te firmy, które oferują wysokiej jakości produkty, a nie te, które są agresywnie reklamowane. Z wyników siódmej edycji badania European Trusted Brands, którego organizatorem i pomysłodawcą jest Reader's Digest, wynika, iż zaledwie co trzeci Europejczyk jest zdania, że marka godna zaufania to marka szeroko reklamowana. Reklamowanie marki jako czynnik zaufania ma znaczenie jedynie dla co trzeciego badanego Europejczyka, a dla 35% nie jest istotne. Przypisywana sobie przez mieszkańców Starego Kontynentu uczciwość znajduje odzwierciedlenie w ich zachowaniach konsumenckich. Deklarują oni, że przy wyborze marek zwracają uwagę na wartości etyczne danej marki¹⁸.

¹⁶ E. Chrzan, I. Sowier-Kasprzyk, *Konsumenckie odczucia ...*, op. cit.

¹⁷ <http://www.signs.pl/badanie:-wysoka-jakosc-i-osobiste-doswiadczenia-decyduja-o-zaufaniu-do-marki,5479,artykul.html> (odczyt: 15.12.2014).

¹⁸ Ibidem.

Podsumowanie

Tak jak w myśleniu polityków nie dominuje na ogół dobro kraju osiągnięte w perspektywie wielopokoleniowej, lecz celem są najbliższe wybory, tak w myśleniu menedżerów najważniejsze jest osiągnięcie jak najlepszych wyników w bieżącej sprzedaży, bo przecież będą oni rozliczani z efektów swej pracy w perspektywie kwartału, roku, a najwyżej dwóch lat. Dlatego też w działalności firm na rynku przeważa nastawienie na efektywność sprzedaży nad tworzenie długotrwałych partnerskich relacji z klientem. Innymi słowy: mimo eksponowania marketingu orientacja sprzedażowa dominuje nad orientacją marketingową. Przejawia się to między innymi w działaniach promocyjnych, których najistotniejszą formą na rynku detalicznym jest reklama.

Dążenia menedżerów – działających pod presją wyników – do osiągnięcia jak najwyższych bieżących rezultatów sprzedaży skłaniają ich często do zachowań nieetycznych, co uwidacznia się też w przekazach reklamowych. Gdyby nie ograniczenia wypływające z reguł prawnych chroniących interesy konsumenta, prawdopodobnie działania te byłyby jeszcze bardziej nieetyczne. Dlatego też wszechobecna agresywna reklama jest coraz gorzej postrzegana przez konsumentów. Zarówno jej ilość wywołująca znużenie i niechęć konsumentów, jak i jej treść powodująca rosnący brak zaufania do przekazu reklamowego stają się przyczyną zmniejszającej się efektywności reklamy.

Wspomniane wyżej regulacje prawne chroniące interesy konsumenta, będące wynikiem działań licznych instytucji związanych z rozwijającym się ruchem konsumenckim zwanym konsumeryzmem wskazują, że ochrona konsumenta jest coraz bardziej wskazana. Konsumeryzm zatem dobitnie wskazuje, że na rynku mamy tak mało realnego marketingu, że orientacja sprzedażowa dominuje nad orientacją marketingową.

Literatura

1. Budzanowska-Drzewiecka M., Wiarygodność reklamy jako źródła informacji w warunkach niepewności, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
2. Chrzan E., Postawy polskiego konsumenta wobec intensywnej promocji oraz naruszania jego praw (w świetle badań), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 661, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 73*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
3. Chrzan E., Zdolność konsumenta do wykorzystania instytucji chroniących jego prawa wobec (pseudo)marketingowych działań dostawców towarów i usług, *„Handel Wewnętrzny”*, maj-czerwiec 2012, t. 3.
4. Chrzan E., Sowier-Kasprzyk I., Konsumenckie odczucia pozakupowe a zintegrowana działalność promocyjna na tle konsumeryzmu, [w:] *Zintegrowana działalność promocyjna na rynkach krajowych i międzynarodowych*, red. A. Pabian, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
5. Domański T., Kowalski P., *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

6. Drucker P.F., Management. Tasks, Responsibilities, Harper & Row, Publishers, New York 1973.
7. Drucker P.F., Praktyka zarządzania, Nowoczesność, Warszawa 1994.
8. Grönroos Ch., A Crisis In Marketing?, "Business Review" 2006, Vol. 8, No. 1.
9. Guth W., Etyka w biznesie – podejście europejskie, [w:] Etyka w biznesie, red. P.M. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
10. <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=33953>
11. <http://www.quantumcentre.co.uk/sales-and-marketing-often-confused>
12. <http://www.signs.pl/badanie:-wysoka-jakosc-i-osobiste-doswiadczenia-decyduja-o-zaufaniu-do-marki,5479,artykul.html>
13. Kotler P., Marketing lateralny, PWE, Warszawa 2004.
14. Kotler P., Marketing od A do Z, PWE, Warszawa 2004.
15. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002.
16. Prymon M., Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu, Ekspert, Wrocław 1999.

ETHICS AND EFFICIENCY OF PROMOTIONAL OPERATIONS IN ESTIMATE OF POLISH CONSUMERS

Abstract: Marketing and selling are often confused. The marketing-oriented company should be characterized by an exceptional attention to customer satisfaction. Despite the emphasis on marketing and the marketing approach, marketing is still rhetoric rather than reality in far too many businesses. It shows and proves consumerism. While marketing is inherently moral, the desire to achieve good sales results leads to actions often unethical. Advertising is accompanied by consumers almost everywhere but plays a diminishing role in purchasing decision. The conducted research shows that consumers meet with dishonest advertising very often. Blatantly false advertisement, promising one thing but in the end giving providing almost the opposite to unsuspecting victims. Diminishing efficiency of advertising is the result of increased distrust of consumer, media clutter, and government (consumerism) controls.

Keywords: marketing orientation, ethics in business, efficiency of advertising



WPŁYW TELEWIZYJNYCH PRZEKAZÓW REKLAMOWYCH NA ZACHOWANIA KONSUMENTÓW

Marcin Skoczylas

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Wpływ telewizyjnych przekazów reklamowych na zachowania konsumentów jest tematem interesującym zarówno dla teoretyków obszaru reklamy, dla specjalistów wykorzystujących te formy reklamy, jak i dla przedsiębiorców. W niniejszym artykule, w oparciu o literaturę przedmiotu, poruszono kwestie teoretyczne związane z charakterystyką reklamy telewizyjnej. Ponadto odniesiono się do modelu reklam i ich wpływu na zachowania nabywców. W dalszej części – praktycznej – zostały opracowane wyniki badań własnych, których celem była weryfikacja postawionej hipotezy głównej, w której założono, iż reklamy nie wpływają na decyzje konsumentów dotyczące zakupu produktu. Dokonano również wniosków dotyczących wpływu telewizyjnych przekazów reklamowych na zachowania konsumentów.

Słowa kluczowe: reklama telewizyjna, modele reklam, odbiorcy reklamy telewizyjnej

Wprowadzenie

Powszechnie uważa się, iż reklama jest XX-wiecznym wynalazkiem, jednak nie bardziej mylnego. Początki reklamy są tak stare, jak początki handlu. Pierwszymi reklamami były hałaśliwe nawoływania kupców na antycznych placach targowych. W obecnych czasach reklama jest gałęzią przemysłu, która przynosi olbrzymie zyski i posiada rozbudowane podstawy teoretyczne. Niewątpliwie w dzisiejszych czasach można zaobserwować duży wpływ reklamy na zachowania odbiorców. Niepokojący jest jednak tendencyjny obraz przedstawianej w nich rzeczywistości. Świat reklam przejawia to, co jest bardzo potrzebne dla uzyskania jak największej siły przekonania. W większości reklam nie ma problemów, których nie można rozwiązać. Reklamy nadużywają postaw czerpiących wzorce z takich cech ludzkich jak skąpstwo czy egocentryzm. Celem niniejszej pracy jest zweryfikowanie hipotezy głównej zakładającej, że telewizyjne przekazy reklamowe nie skłaniają konsumentów do zakupu produktów.

Charakterystyka reklamy telewizyjnej

Każde przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą wykorzystuje różne środki działania mające na celu zwiększenie sprzedaży swoich produktów. Funkcjonujące w warunkach konkurencji rynkowej podmioty gospodarcze sięgają

po instrumenty marketingu, za pomocą których mogą taki cel osiągnąć. Kombinacja tych narzędzi wykorzystywana przez firmę w walce o klienta nosi nazwę marketingu mix lub 4P (skrót pochodzący od czterech elementów składających się na mieszankę marketingową, tj. *product* – produkt, *price* – cena, *place* – dystrybucja, *promotion* – promocja)¹.

Znaczenie promocji, jako jednego z czterech podstawowych elementów marketingu mix, rośnie wraz z rozwojem rynku. Na słabo rozwiniętym rynku produkt pełni funkcje komunikacyjne. Element ten nie jest wystarczający w sytuacji, gdy rynek oferuje wiele niezróżnicowanych cenowo i jakościowo produktów i usług. We współczesnym świecie, w ramach oddziaływania silnej konkurencji na rynku, stosowanie promocji staje się dla firm koniecznością².

Reklama, będąca jednym z pięciu elementów promocji mix (obok promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej, marketingu bezpośredniego i *public relations*), to „narzędzie promocji, które służy informowaniu o nowych produktach firmy, zachęca do dokonania zakupu oraz wpływa na zachowanie klientów”³.

Reklama występuje w różnych mediach. Jednym z najpopularniejszych mediów reklamowych jest telewizja. Większość komunikatów promocyjnych emitowanych w telewizji określa się mianem reklam. Są nimi zarówno typowe przekazy reklamowe, jak również informacje z zakresu promocji sprzedaży lub marketingu bezpośredniego. W związku z tym analiza udziału mediów w tym, co określa się mianem rynku reklamy, dobrze odzwierciedla ich znaczenie promocyjne⁴.

Telewizyjna reklama pozostaje wciąż jednym z najpotężniejszych mediów, służącym do komunikowania się z konsumentami. Telewizor jest prawie zawsze w każdym domu. Do najpopularniejszych czasopism w większości krajów należą gazety telewizyjne⁵.

Telewizja, w oczywisty sposób, umożliwia głębsze wniknięcie w sferę życiową przeciętnego człowieka. Reklama telewizyjna po raz pierwszy ukazała się w USA w 1941 roku, przed meczem baseballowym Phillies-Dodgers. Reklamodawca zapłacił 4 dolary za 10-sekundowy spot w nowojorskiej stacji telewizyjnej WNBT. Do 1955 roku łączne wydatki na reklamę telewizyjną osiągnęły miliard dolarów, a w ciągu kolejnych 45 lat przekroczyły 59 miliardów⁶.

W Polsce reklama telewizyjna po raz pierwszy pojawiła się dopiero w latach sześćdziesiątych. W tym czasie była nadawana około 40 minut tygodniowo. Niestety były to programy o niskim poziomie profesjonalizmu. Prawdziwy rozwój

¹ W. Wrzosek, *Kryteria kształtowania marketingu mix*, [w:] *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005, s. 36-37.

² M. Filipiak, *Homo communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005, s. 154.

³ A. Dejnaka, *Strategia marki, produktów i usług reklamy*, Helion, Gliwice 2006, s. 6.

⁴ A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 55.

⁵ J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.

⁶ A. Maciorowski, *Dziesiątka, która zmieniła oblicze marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 3, s. 17.

rynku nastąpił po 1989 roku, głównie dzięki naciskowi stacji komercyjnych, dla których stanowią one główne źródło zysków. Reklamy stają się również coraz bardziej wyrachowane i droższe⁷.

Reklama telewizyjna stanowi najpopularniejszą formę reklamy w Polsce. Najwięcej reklam emitowanych jest w ogólnopolskich stacjach telewizyjnych, które docierają do całego społeczeństwa – TVP 1, Polsat, TVN, TVP 2. Udział tych stacji w łącznych wydatkach reklamowych w telewizji wynosi około 85%. Podstawową formą reklamy telewizyjnej są spoty, które są emitowane w blokach reklamowych. W telewizji publicznej (TVP 1, TVP 2, TVP Regionalna, TVP Polonia) bloki reklamowe są umieszczane tylko i wyłącznie pomiędzy poszczególnymi programami, natomiast w stacjach komercyjnych część bloków reklamowych jest emitowanych w trakcie trwania programu. W Polsce dopuszczalna jest emisja 12 minut przekazu reklamowego w każdej godzinie programu⁸.

Telewizja stanowiąca nośnik reklam ma kilka istotnych zalet. Po pierwsze, jest oglądana przez największą pod względem liczebności widownię. W praktyce nie ma zbyt wielu segmentów rynku, do których nie dociera. Biorąc pod uwagę jej szeroki zasięg, koszt dotarcia do jednego konsumenta jest niższy w porównaniu z innymi mediami. Po drugie, dzięki połączeniu obrazu, ruchu, dźwięku i koloru telewizja posiada najlepsze możliwości przyciągnięcia i utrzymania uwagi odbiorców, a także wykreowania reklamy, która silnie oddziałuje na emocje potencjalnego klienta. Po trzecie, na tle innych środków masowego przekazu cieszy się dużym autorytetem społecznym⁹.

Wadą prezentacji reklamy w telewizji są jej wysokie koszty ogólne, związane z produkcją filmu reklamowego i jego emisją, stanowiące podstawową barierę wykorzystania tego medium dla wielu firm. Natomiast wysoki koszt ogólny przy dużej liczebności widowni telewizyjnej daje relatywnie nieduże koszty jednostkowe dotarcia do widza. Wadą reklamy telewizyjnej jest również mała selektywność widowni, tzn. ciężko jest określić w szczegółowy sposób, kto będzie oglądać poszczególne programy. Zastosowanie w ostatnich latach metody telemetrycznej pomiaru oglądalności telewizji w znaczny sposób ułatwiło identyfikację zarówno widowni poszczególnych programów, jak i reklam. Poza tym rozwój rynku mediów spowodował wejście na rynek telewizji komercyjnych, charakteryzujących się różnymi profilami, co w znaczny sposób ułatwiło kierowanie reklam do bardziej wyselekcjonowanych docelowych grup odbiorców. Kolejną wadą reklamy telewizyjnej jest jej ulotność. Po wyemitowaniu 30-sekundowego filmu nie pozostaje nic materialnego¹⁰.

⁷ K. Łuszczek, *Nowoczesna telewizja, czyli bliskie spotkanie z kulturą masową*, Maternus Media, Tychy 2004, s. 50.

⁸ R. Nowacki, *Reklama. Podręcznik*, Difin, Warszawa 2006, s. 93-95.

⁹ A. Jachim, *Reklama telewizyjna*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 99-100.

¹⁰ *Ibidem*, s. 100.

Modele reklam i ich wpływ na zachowanie nabywców

Najważniejszym celem reklamy jest jej połączenie z nadawcą komunikatu reklamowego lub z marką danej oferty. Natomiast reklamą sprzyjającą konkurencji jest reklama utrudniająca bądź uniemożliwiająca określenie tożsamości nadawcy. Najczęściej stosowanymi elementami identyfikującymi reklamę z jej nadawcą są: logo firmy, hasło korporacyjne, dane teleadresowe, kolorystyka i inne elementy systemu integralnej identyfikacji. W celu zapewnienia ich dobrej czytelności powinno się ułożyć je w odpowiedniej proporcji w stosunku do pozostałych części reklamy. Wyjątkiem od tego typu formuły są wielofazowe kampanie teaserowe, których podstawowym zadaniem jest wywołanie ogólnego zainteresowania samą reklamą oraz jej treścią¹¹.

Psychologię reklamy cechuje duża ilość modeli jej oddziaływania. Modele te odbiegają od siebie liczbą, rodzajem i kolejnością występowania poszczególnych etapów. Założeniem wszystkich modeli jest fakt, iż przekaz reklamowy może prowadzić do wywołania jednej z trzech następujących reakcji¹²:

- poznawczej – jest ona związana z zakresem wiedzy nabywcy, który jest wynikiem dojścia do jego świadomości informacji wywołanych przez przekaz reklamowy;
- uczuciowej – polegającej na kształtowaniu postawy konsumenta w stosunku do produktu i firmy pod wpływem oddziaływania przekazu reklamowego;
- behawioralnej – mającej na celu nakłonienie konsumenta do działań identycznych z oczekiwaniami nadawcy przekazu reklamowego.

Model jest ułatwioną formą zjawiska mającego miejsce w rzeczywistości, umożliwiającą jego zrozumienie lub pokierowanie nim. Oczywistym faktem jest to, iż model prawie nigdy nie uwzględnia wszystkich szczegółów. Z jednej strony ma on na celu przedstawienie całego zjawiska w sposób szczegółowy, z drugiej zaś w sposób prosty, aby było zrozumiałe dla odbiorcy komunikatu reklamowego¹³.

Pierwszy model oddziaływania reklamy powstał w XIX wieku, kiedy nastąpił początek rozwoju nowoczesnej reklamy. Ten typ modelu określano jako SLB (z j. ang. *stay – look – buy*) i zakładano w nim, że głównym celem reklamy było dotarcie do nabywcy, a samo jej zauważenie powinno nakłonić go do zakupu. Tego typu działania reklamowe spowodowane były małą ilością przekazów reklamowych. Na skutek rozwoju mediów reklamowych zaczęły pojawiać się modele bardziej zróżnicowane¹⁴.

AIDA jest modelem reakcji konsumenta skoncentrowanym na przekazie reklamowym. Jego znaczenie pochodzi od angielskich słów: *attention* (zwrócenie uwagi), *interest* (wzbudzenie zainteresowania), *desire* (chęć zakupu), *action* (działanie, czyli zakup). Model ten ukazuje, iż zwrócenie uwagi konsumenta i wzbudzenie jego zainteresowania danym produktem prowadzi do wywołania chęci zakupu.

¹¹ Ibidem, s. 73.

¹² R. Nowacki, *Reklama ...*, op. cit., s. 214.

¹³ J. Blythe, *Komunikacja ...*, op. cit., s. 28.

¹⁴ R. Nowacki, *Reklama ...*, op. cit., s. 214.

Rzeczywistość jest jednak zupełnie inna. Uwaga i zainteresowanie produktem są konsekwencją potrzeb konsumenta. Model AIDA ma powszechne zastosowanie, mimo że nadaje konsumentowi tylko rolę odbiorcy komunikacji marketingowej, pomijając kwestię związane z wzajemnym oddziaływaniem obydwu elementów. Wzajemne oddziaływanie między przekazem a odbiorcą istnieje nawet w przypadku komunikacji jednostronnej. Komunikat reklamowy jest uzależniony od dotychczasowych postaw i opinii odbiorcy. Ten element nie został zawarty w modelu AIDA¹⁵.

Modelem nawiązującym do formuły AIDA jest model DAGMAR (z j. ang. *Determining Advertising Goals* – określenie celów reklamy, *Measuring Advertising Effectiveness* – pomiar efektywności reklamy), który po raz pierwszy został przedstawiony przez R. Volleya w 1961 roku. W ramach tej koncepcji głównym celem reklamy jest przeprowadzenie potencjalnego nabywcy przez kolejne szczeble prowadzące do zakupu, tj.¹⁶:

- świadomość,
- zrozumienie,
- przekonanie,
- działanie.

Modelem, który stanowi rozwinięcie koncepcji AIDA, jest opcja AIDCAS, w której zwraca się szczególną uwagę na występowanie satysfakcji u nabywcy. W tej koncepcji zakłada się również prowadzenie działań w odniesieniu do klienta także po dokonaniu przez niego zakupu. Ponadto model ten jest bardzo ważny dla organizacji, które dbają o swój wizerunek¹⁷.

Kolejna koncepcja, tzw. model Howarda-Shetha, jest uproszczoną wersją modelu zachowania nabywcy. Natomiast w odniesieniu do poprzednich modeli przedstawia pełniejszy obraz procesu podejmowania decyzji zakupu, zwłaszcza w stosunku do czynników wpływających na decyzję¹⁸.

Uzupełnieniem powyższych modeli jest koncepcja DIPADA. Model ten powstał w 1961 roku i opiera się na sześciu etapach działań, tj. definicji (określeniu potrzeby), identyfikacji (rozpoznaniu możliwości zaspokojenia klienta), próbie (wybranych alternatywnych możliwościach zakupu), akceptacji (zaakceptowaniu okoliczności dokonania zakupu), pożądaniu (życzeniu posiadania określonego produktu) i akcji (dokonaniu zakupu)¹⁹.

Komunikacja marketingowa odgrywa ważną rolę w odniesieniu do²⁰:

- czynników decydujących o znaczeniu produktu – jakość produktu jest w wielu przypadkach zaznaczana w folderach i prasowych artykułach reklamowych, szczegółowo opisujących dany produkt; przedmiotem reklamy jest także cena; cechy wyróżniające produkt są przekazywane za pomocą obrazów i słów;

¹⁵ J. Blythe, *Komunikacja ...*, op. cit., s. 28.

¹⁶ A. Dejnaka, *Strategia marki ...*, op. cit., s. 17.

¹⁷ R. Nowacki, *Reklama ...*, op. cit., s. 214-215.

¹⁸ Ibidem, s. 17.

¹⁹ Ibidem, s. 216.

²⁰ J. Blythe, *Komunikacja ...*, op. cit., s. 29-30.

- czynników decydujących o randze symbolu – odnoszą się one do wizerunku identyfikowanego z faktem posiadania danego produktu; dzięki niemu nabywca zdobywa szacunek otoczenia, ale także zaspokaja własne ambicje i konieczność samorealizacji;
- procesu uczenia się – komunikacja marketingowa wpływa na wybór marki; komunikaty marketingowe przesądzają o wyborze produktów przez nabywcę, a często również o wymaganiach odnoszących się do cech produktu; zrozumienie tych cech i korzyści wynikających z zakupu danego produktu nabywca zawięcza efektowi oddziaływania komunikacji marketingowej.

Jeżeli decyzja dotycząca zakupu danego produktu jest obiektywna, a także oparta na cechach funkcjonalnych, to wówczas reklama odwołuje się przede wszystkim do lewej półkuli. Jeśli decyzja zakupu jest kontrolowana uczuciami, wybór następuje na bazie wrażeń takich jak: wygląd, dotyk, smak, zapach oraz dźwięk. Wówczas kupowany produkt przedstawia w pewnym stopniu osobowość nabywcy, a reklama jest kierowana do półkuli prawej²¹. W przypadku połączenia tej teorii z rozważaniami o silnej lub słabej inicjatywie konsumenta w zakup można otrzymać tzw. macierz FCB, którą przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Ulokowanie produktu pod wpływem czterech typów reklamy

	Myślenie	Odczuwanie
Duże przywiązanie konsumenta do zakupu	reklama informacyjna produkty finansowe aparaty fotograficzne sprzęt AGD	reklama emocjonalna samochody, perfumy, luksusowe kosmetyki ubrania, alkohole
Małe przywiązanie konsumenta do zakupu	reklama tworząca nawyk artykuły spożywcze środki chemii gospodarczej benzyna	reklama dająca satysfakcję papierosy piwo słodycze napoje chłodzące

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Jachim, *Modele działania reklamy, czyli elementy modyfikacji postaw*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 74

Zgodnie z koncepcją siatki FCB wyróżnia się następujące typy reklam²²:

- informacyjną,
- emocjonalną,
- tworzącą nawyk,
- dającą satysfakcję.

W reklamie informacyjnej klient pozyskuje dane, które umożliwiają mu poznanie produktu i podjęcie świadomej decyzji o zakupie. Taki typ reklamy odnosi się do dóbr, których decyzja o zakupie opiera się głównie na przesłankach racjonalnych i obiektywnych. W taki sposób reklamuje się przede wszystkim produkty

²¹ A. Jachim, *Reklama ...*, op. cit., s. 74.

²² A. Dejnaka, *Strategia marki ...*, op. cit., s. 20.

finansowe, aparaty fotograficzne, polisy ubezpieczeniowe czy sprzęt AGD. W tego typu reklamie bardzo istotnym elementem jest demonstrowanie działań związanych z poinformowaniem o działaniu produktu. Treść reklamy powinna być długa, gdyż potencjalni nabywcy intensywnie poszukują informacji o danej ofercie rynkowej i są gotowi do przyswajania długich tekstów reklamowych. Ten typ reklamy wymaga wykorzystania takich środków przekazu, które silnie oddziałują na odbiorców (np. czasopisma branżowe, programy, specjalistyczne, internet)²³.

Z kolei w reklamie emocjonalnej stosuje się apele o charakterze pozytywnym lub negatywnym oddziałujące na emocje i uczucia klienta. Apel pozytywny nakłania do identyfikacji klienta z cechami oferowanymi przez produkt. Reklama może wyzwać emocje negatywne lub pozytywne, może też być czasami szokująca²⁴.

Produkty, do których odnosi się reklama emocjonalna, wyrażają osobowość i styl życia klienta. Zalicza się do nich perfumy, luksusowe kosmetyki, biżuterię, wykwintne alkohole itp. Są to produkty, które oprócz cech użytkowych stanowią pewną wartość emocjonalną i symboliczną. Umożliwiają pozyskanie odczucia satysfakcji i zadowolenia z faktu dokonania zakupu unikalnej marki. Celem takiej reklamy jest wywołanie wrażenia na odbiorcach głównie przez jej styl (np. reklamy umieszczane na dużych formatach w renomowanych, ekskluzywnych czasopiśmie czy wielkoformatowe reklamy zewnętrzne)²⁵.

Reklama tworząca nawyk dotyczy dóbr częstego zakupu, tj. artykułów spożywczych, środków chemii gospodarczej, benzyny. Klienci uczą się dokonywania atrakcyjnych dla siebie zakupów poprzez działanie i dzięki uzyskanemu doświadczeniu tworzą na własny użytek pewien zbiór marek danego produktu. W tym przypadku skuteczniejsze od reklamy są różnego rodzaju formy promocji sprzedaży i merchandisingu oraz materiały i akcesoria promocyjne typu POS (z j. ang. *point of sale* – punkt sprzedaży). Natomiast reklamy w mediach pełnią głównie rolę informacyjną i wspierającą²⁶.

Jeszcze inną funkcję pełni reklama dająca satysfakcję, która odnosi się do papierosów, piwa, słodczy, napojów chłodzących. Zasadniczym celem tej reklamy jest przyciągnięcie uwagi odbiorców w celu wytworzenia u nich wyróżniającego wizerunku reklamowanej marki. W tej reklamie wizerunek marki stanowi 90% tego, co ma do sprzedania producent²⁷.

Projektując przekazy reklamowe, należy brać pod uwagę ich praktyczny wpływ na²⁸:

- działania konkurencji,
- zachowania pracowników reklamującej się firmy,
- kształtowanie postaw w kanałach dystrybucji,
- działania niektórych urzędów państwowych.

²³ A. Jachim, *Reklama ...*, op. cit., s. 75.

²⁴ A. Dejnaka, *Strategia marki ...*, op. cit., s. 20.

²⁵ J. Kall, *Reklama*, PWE, Warszawa 1998, s. 27.

²⁶ A. Jachim, *Reklama ...*, op. cit., s. 75.

²⁷ J. Kall, *Reklama*, op. cit., s. 28.

²⁸ A. Jachim, *Reklama ...*, op. cit., s. 76.

Podsumowując dotychczasowe kwestie dotyczące mechanizmu działania reklamy, można stwierdzić, iż nie ma jednej uniwersalnej teorii, która w sposób jednoznaczny uzasadniałaby ten proces. Praktyka reklamy stawia przed twórcami reklam ciągle nowe wyzwania mające na celu skłonić klientów do zakupu produktów i usług. Bardzo ważnym przykładem skutecznego oddziaływania reklamy jest fakt, iż wpływa ona nie tylko na potencjalnych klientów, ale także na całe otoczenie rynkowe przedsiębiorstw²⁹.

Telewizyjne przekazy reklamowe a zachowania konsumentów. Wyniki badań własnych

W badaniach dokonano weryfikacji hipotezy. Sformułowano hipotezę główną: założono, iż reklamy nie wpływają na decyzje konsumentów dotyczące zakupu danego produktu.

Badanie przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz ankiety składający się z pytań o charakterze otwartym, półotwartym i zamkniętym. Przygotowanie kwestionariusza ankiety trwało od 17 do 24 maja 2010 roku. Badanie za pośrednictwem kwestionariusza ankiety przeprowadzono od 24 do 30 maja 2010 roku na terenie Częstochowy wśród znajomych, rodziny, sąsiadów, a także przypadkowych przechodniów. Analizy wyników badania ankietowego dokonano w okresie od 30 maja do 8 czerwca 2010 roku.

Dane wykorzystane w badaniu miały charakter pierwotny. Wielkość próby w badaniu ankietowym wyniosła 35 osób. Dobór do próby miał charakter losowy. Sposób dotarcia do respondentów był przypadkowy.

Jeśli chodzi o płeć respondentów, to – jak wynika z badań ankietowych – częściej brały w nich udział kobiety (60%).

Większość osób biorących udział w badaniu (57%) to młodzi ludzie w wieku od 18 do 24 lat. W dalszej kolejności były to osoby w wieku 25-34 lat (20%). Natomiast respondenci w wieku 45-55 lat stanowili 14%, a najmniejszą populację tworzyły osoby w wieku 35-44 lat (9%).

Respondenci to w większości osoby z wykształceniem średnim (71%). Z kolei osoby z wyższym wykształceniem stanowiły 23%, a najmniej ankietowanych (6%) miało wykształcenie zawodowe.

Najwięcej respondentów (34%) mieszka na wsi. Natomiast 28% pytanym mieszka w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców. Z kolei 17% osób zamieszkuje miasto liczące od 20-50 tys. mieszkańców. Tylko 11% badanych mieszka w miastach od 50 do 100 tys. mieszkańców, a najmniejszą populację stanowią osoby z miast do 20 tys. mieszkańców (9%).

Jak wynika z badań ankietowych, większość ankietowanych (86%) uznaje, iż reklamy nadużywają braku doświadczenia konsumenta. Jedynie 14% osób ma odmienne zdanie w tej kwestii. Takie proporcje mogą wynikać z faktu, iż respondenci uważają, że reklamy uniemożliwiają im podejmowanie swobodnych i świadomych decyzji dotyczących zakupu określonych dóbr.

²⁹ Ibidem, s. 76.

Analiza wyników przeprowadzonej ankiety pokazuje, iż reklama nie ma wpływu na decyzje zakupowe większości respondentów (63%). Wywnioskować można, iż klienci kupują te produkty, które są już sprawdzone przez nich bądź ich znajomych.

Znana osoba biorąca udział w reklamie przeważnie (66%) przyciąga uwagę ankietowanych, ale nie motywuje ich do zakupu reklamowanego produktu. Znana osoba przyciąga uwagę i motywuje do dokonania zakupu reklamowanego produktu 9% badanych. 16% osób stwierdziło, że osoba powszechnie rozpoznawana nie przyciąga w szczególności ich uwagi i udział takiej osoby w reklamie nie ma wpływu na postrzeganie reklamy. Może to wynikać z faktu, że produkt dobry to taki, który był już używany przez inne osoby z otoczenia, które dały mu dobre rekomendacje.

86% respondentów nie zaczęło używać pod wpływem reklamy produktów, bez których wcześniej się obywało. Jedynie 14% ankietowanych wymienia produkty, które zaczęło kupować pod wpływem reklam (spodnie Levi's, chipsy, batony, serki, jogurty, kosmetyki, Coca-Cola, szampon L'Oreal). Niewielki odsetek osób decydujących się na zakup produktów pod wpływem reklam może wynikać z faktu, iż ludzie mogą sobie nie zdawać sprawy z tego, że niektóre produkty kupują właśnie pod wpływem reklam.

Dla większości osób biorących udział w badaniu (54%) wybór dotyczący zakupu produktu przedstawionego w reklamie bądź niereklamowanego nie ma znaczenia. Z kolei 35% ankietowanych dokonuje zakupu produktu pod wpływem reklamy. Natomiast 11% respondentów wybiera raczej produkty niereklamowane. Należy wywnioskować, że dla potencjalnego klienta ważna jest jakość, a nie fakt, czy dany produkt jest bardziej czy mniej znany z reklamy w telewizji.

Podsumowanie

Wyniki badań ankietowych dały możliwość weryfikacji postawionej hipotezy głównej zakładającej, że reklamy nie wpływają na decyzje konsumentów dotyczące zakupu danego produktu, która została zweryfikowana pozytywnie. Większość respondentów nie dokonuje zakupów pod wpływem reklam telewizyjnych. Nawet znane osoby nie wpływają na zakup danego produktu przez konsumentów. Wszelkie uczucia i wartości duchowe zostają zmaterializowane. Świat ukazywany przez reklamę nie jest prawdziwy, powstaje w wyniku dążenia nadawców przekazu do jak najlepszego przedstawienia oferty. Świat reklamy bazuje na zatarcu granicy pomiędzy rzeczywistością a jej symulacją i oferuje życie w „sztucznym raju”. Tym, co skłania konsumenta do wyboru reklamowanego produktu, jest utożsamianie kreowanej w mediach wizji produktu z jego rzeczywistym obrazem. Jest to pewnego rodzaju projekcja polegająca na przyjmowaniu reklamowej wyidealizowanej rzeczywistości za pewnik i odzwierciedlenie świata realnego. Ankietowani sugerują się jakością produktu, który już był testowany i został zaopiniowany pozytywnie przez innych. Można zaproponować twórcom reklam, iż należałoby przysyłać konsumentom dany produkt gratis. Po jego spożyciu, gdy odbiorca będzie z niego zadowolony, zdecyduje się na zakup tego produktu.

Literatura

1. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
2. Dejnaka A., *Strategia marki, produktów i usług reklamy*, Helion, Gliwice 2006.
3. Filipiak M., *Homo communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
4. Jachim A., *Modele działania reklamy, czyli elementy modyfikacji postaw*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.
5. Jachim A., *Reklama telewizyjna*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.
6. Kall J., *Reklama*, PWE, Warszawa 1998.
7. Łuszczek K., *Nowoczesna telewizja, czyli bliskie spotkanie z kulturą masową*, Maternus Media, Tychy 2004.
8. Maciorowski A., *Dziesiątka, która zmieniła oblicze marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 3.
9. Nowacki R., *Reklama. Podręcznik*, Difin, Warszawa 2006.
10. Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
11. Wrzosek W., *Kryteria kształtowania marketingu mix*, [w:] *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005.

INFLUENCE OF TELEVISION ADVERTISING IN COMMUNICATIONS CONSUMER BEHAVIOR

Abstract: The impact of television advertising messages on consumer behavior is the subject of interest of the theoreticians advertising area for professionals using these forms of advertising and for entrepreneurs. In this article, based on the literature we address the theoretical issues related to the television advertising. In addition, reference was made to model the ads and their impact on the behavior of buyers. In the next part - they have been developed practical results of the study whose purpose was to verify the main hypothesis, which assumes that the ads do not influence the purchase decisions of consumers of the product. Proposals were also made concerning the impact of television advertising messages on consumer behavior.

Keywords: television advertising models, advertising, television advertising customers



ZARZĄDZANIE ZASOBAMI INFORMACYJNYMI PRZEDSIĘBIORSTW Z WYKORZYSTANIEM CHMUR OBLICZENIOWYCH

Paweł Kobis

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Jednym z głównych czynników warunkujących konkurencyjność podmiotu gospodarczego jest posiadanie odpowiedniego zaplecza zasobów informacyjnych. Zasoby te pozyskiwane z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa powinny być odpowiednio selekcjonowane, agregowane i przetwarzane do postaci umożliwiającej podejmowanie odpowiednich decyzji. Jakość zasobów informacyjnych w przedsiębiorstwach jest obecnie w dużej mierze zależna od funkcjonującego zaplecza informatycznego. W artykule przedstawiono nowe możliwości w zakresie organizacji infrastruktury informatycznej w organizacjach gospodarczych z użyciem chmur obliczeniowych. Opisano wybrane aspekty funkcjonowania cloud computingu w polskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa, chmury obliczeniowe, zarządzanie

Wprowadzenie

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku gospodarczym jest obecnie warunkowane między innymi wykorzystywaniem najnowszych osiągnięć w dziedzinie informatyzacji. Ilość informacji docierających do przeciętnego przedsiębiorstwa jest tak duża, że bez wsparcia komputerów i odpowiednich aplikacji informatycznych ich skuteczne przetworzenie jest praktycznie niemożliwe. Funkcjonowanie dzisiejszych przedsiębiorstw charakteryzuje się dużą dynamiką oraz coraz częstszym zatrudnianiem tzw. pracowników mobilnych, dla których dostęp do zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa z dowolnego miejsca jest często warunkiem wykonywania swoich obowiązków. Niejednokrotnie nielimitowane godziny pracy wymuszają konieczność dostępu do informacji w dowolnym czasie. Spełnienie wszystkich wymagań możliwe jest tylko poprzez odpowiednią organizację zasobów informatycznych przedsiębiorstwa.

Jeszcze do niedawna koszty wyposażenia w odpowiednie urządzenia i aplikacje komputerowe oraz koszty ich administracji przez wykwalifikowaną kadrę pracowników IT stanowiły jedną z największych barier, jaką musiały przezwyciężyć organizacje. Bardzo często przedsiębiorstwa, aby sprostać wymaganiom stawianym przed nimi przez rzeczywistość gospodarczą, już na początku swojej działalności zaciągały kredyty bankowe celem sfinansowania niezbędnych działań na rzecz

rozbudowy infrastruktury informatycznej. Wysokość nakładów zależy między innymi od wielkości przedsiębiorstwa, branży gospodarczej, zakresu działalności, liczby pracowników mobilnych, liczby oddziałów.

Popularyzacja dostarczania usług informatycznych poprzez sieć komputerową zmieniła diametralnie sposób podejścia do zarządzania zasobami informacyjnymi. Przetwarzanie danych w chmurze obliczeniowej (ang. *cloud computing*)¹ otworzyło przed przedsiębiorstwami, bez względu na ich wielkość, praktycznie nieograniczone możliwości w zakresie konfiguracji własnych systemów przetwarzania informacji.

Rodzaje chmur obliczeniowych ze względu na organizację przetwarzania danych

Oferowane obecnie przez firmy informatyczne rozwiązania z zakresu chmur obliczeniowych pozwalają przedsiębiorstwom na przeniesienie do wirtualnych serwerów praktycznie wszystkich zasobów informatycznych przedsiębiorstwa. Dostępne aplikacje oraz konfiguracje mocy obliczeniowych zdalnych komputerów są w stanie spełnić wymagania wszystkich podmiotów gospodarczych, bez względu na ich wielkość i zakres działalności. Istnieją jednak czynniki, które decydują o sposobie korzystania z wirtualnych zasobów. Czynniki te są: rodzaj i ilość przetwarzanych danych, rodzaje wykorzystywanych aplikacji oraz struktura organizacyjna przedsiębiorstwa.

W zależności od organizacji przetwarzania danych obecnie wyróżnia się cztery rodzaje chmur obliczeniowych:

- 1) Chmury publiczne – najpopularniejsze rozwiązanie, dedykowane szczególnie przedsiębiorstwom z sektora MŚP, charakteryzujące się tym, że dane umieszczane są na serwerach dostawcy w bliżej nieznanym usługobiorcy lokalizacji. Serwery mogą znajdować się w tym samym kraju lub poza jego granicami². Dla użytkownika końcowego nie ma to większego znaczenia, ponieważ korzystając z usług, nie ma on potrzeby wiedzieć, gdzie one są przetwarzane. Istotna jest jakość i kompleksowość dostarczonej usługi. Rozwiązanie to nie jest jednak odpowiednie dla organizacji, które zajmują się przetwarzaniem danych osobowych, chronionych prawem, jak np. banki, szpitale, towarzystwa ubezpieczeniowe itp. Z rozwiązań tych rzadko korzystają również przedsiębiorstwa duże, które nie chcą powierzać zarządzania swoimi danymi firmie zewnętrznej. Często również ilość przetwarzanych danych powoduje, że bardziej odpowiedni jest model chmury prywatnej. Chmury publiczne doskonale sprawdzają się natomiast w przedsiębiorstwach, które ze względu na charakter działalności posia-

¹ Chmura obliczeniowa (ang. *cloud computing*) jest usługą polegającą na zdalnym udostępnieniu mocy obliczeniowej urządzeń IT oferowaną przez zewnętrzne podmioty, dostępną na żądanie w dowolnej chwili oraz skalującą się w miarę zapotrzebowania. (Źródło: B. Jachimowicz, *Chmura obliczeniowa*, dostęp: <http://sicd.pl/teoria/chmura-obliczeniowa/> (odczyt: 30.03.2015)).

² P. Kobis, *Istota cloud computing oraz szanse i zagrożenia związane z wykorzystaniem chmury obliczeniowej*, [w:] *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimedialności*, red. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.

dają wiele oddziałów lub pracowników mobilnych. Bez specjalnej konfiguracji systemu istnieje dostęp do zasobów przedsiębiorstwa z dowolnego miejsca wyposażonego w połączenie z siecią Internet. Przenoszenie siedziby organizacji gospodarczej lub otwieranie kolejnego oddziału również nie wymaga ponoszenia praktycznie żadnych nakładów finansowych. Zapewnienie w nowej lokalizacji połączenia internetowego jest bowiem jedynym wymogiem, po którego spełnieniu mamy dostęp do w pełni skonfigurowanego zaplecza IT przedsiębiorstwa.

- 2) Chmury prywatne – rozwiązanie, które charakteryzuje się tym, że zaplecze sprzętowo-programowe oferujące usługi przetwarzania w chmurze znajduje się na fizycznym terytorium podmiotu gospodarczego. Odbiorcą usług jest jeden klient. Z organizacyjnego punktu widzenia rozwiązanie to nie różni się zbyt wiele od posiadania własnego pomieszczenia serwerowego. Wszystkie fizyczne serwery i sprzęt sieciowy, często zakupione przez samego usługobiorcę, zainstalowane są lokalnie w pomieszczeniach firmowych. Różnice występują w warstwie aplikacji i zestawie usług. Do działania chmury prywatnej stosuje się specjalnie przygotowane oprogramowanie systemowe i aplikacyjne. Bardzo często oprogramowanie aplikacyjne dostarczane jest za pośrednictwem chmury publicznej, chyba że usługobiorca ma ekonomiczne podstawy ku temu, aby stworzyć oprogramowanie autorskie. Istnieje również odmiana chmury prywatnej, określana mianem „*cloud-in-a-box*”, czyli tzw. „chmury w pudełku”. Są to wyspecjalizowane jednostki, mające formę mobilnych centrów obliczeniowych, umieszczonych w specjalnych kontenerach³. Kontenery dostarczane są przez usługodawcę i umieszczane w dowolnym miejscu na terytorium przedsiębiorstwa. Klient zapewnia tylko dostęp do sieci energetycznej, sieci komputerowej oraz odpowiednią ilość chłodziwa (w przypadku chłodzenia systemu komputerowego cieczą). Rozwiązanie to zwalnia usługobiorcę z konieczności posiadania odpowiedniego pomieszczenia serwerowego.
- 3) Chmura dedykowana – rozwiązanie kierowane do organizacji, które ze względu na poufność przetwarzanych danych potrzebują funkcjonalności chmur prywatnych, lecz nie mogą jej zaimplementować ze względów finansowych. Chmura dedykowana oznacza, że dostawca usług (ang. *provider*) izoluje fizycznie część zasobów chmury publicznej na potrzeby konkretnego klienta. Wprawdzie firma dostarczająca usługi w dalszym ciągu ma wpływ na przechowywane dane, lecz wyeliminowane zostaje ryzyko dostępu do nich innych usługobiorców chmury publicznej.
- 4) Chmura hybrydowa – rozwiązanie, w którym przedsiębiorstwo korzysta równolegle z zasobów chmury publicznej i prywatnej. Przykładowo: aplikacje dostarczane są za pośrednictwem chmury publicznej, natomiast dane przechowywane są na serwerach chmury prywatnej.

Tendencje rozwoju świadczenia usług poprzez sieć Internet pozwalają przypuszczać, że będziemy obserwować stopniowy wzrost użycia chmur publicznych

³ Serafinowicz A., *Cloud computing, czyli chmury obliczeniowe. Nie błądzić w chmurach*, 2011 [online:] url: <http://pclab.pl/art44389-8.html> (stan na dzień 27.04.2013)

kosztem chmur prywatnych⁴. Oczywiście aby proces ten mógł przebiegać bez przeszkód, należy zniwelować wszelkie problemy oraz wątpliwości dotyczące aspektów prawnych i bezpieczeństwa przechowywania danych.

Migracja podmiotów gospodarczych w kierunku chmur publicznych wspierana jest elastycznością i skalowalnością tego typu rozwiązań. Zasoby informatyczne mogą być dostosowywane dokładnie do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. W okresach wzmożonej działalności gospodarczej przedsiębiorca ma możliwość „dokupienia” mocy obliczeniowych serwerów, natomiast w okresach stagnacji – do rezygnacji z części zasobów, utrzymując je na niezbędnym minimum. Zalety chmur publicznych doskonale sprawdzają się w przypadku przedsiębiorstw cechujących się sezonowością swoich działań, gdyż opłaty za funkcjonowanie infrastruktury IT są adekwatne do odnotowywanych zysków.

W tabeli 1 zestawiono występujące obecnie najważniejsze różnice pomiędzy dwoma rodzajami chmury.

Tabela 1 Najważniejsze różnice pomiędzy chmurą publiczną a prywatną

Chmura publiczna	Chmura prywatna
Konieczność posiadanie wysokowydajnych łączy internetowych	Wymiana danych odbywa się w większości w sieci LAN.
Abonamentowe opłaty za wykorzystywanie aplikacji i mocy obliczeniowych komputerów.	Koszt ponoszony w większości przy budowaniu chmury prywatnej. Kolejne koszty mogą się pojawić tylko w przypadku wykorzystywania aplikacji w modelu chmury prywatnej.
Mniejsze bezpieczeństwo	Większe bezpieczeństwo
Wolniejszy przesył danych ograniczony przepustowością łącza internetowego	Szybszy przesył danych poprzez sieć lokalną
Wysoka skalowalność usług. Usługi dostosowywane są do aktualnych potrzeb klienta.	Niska skalowalność usług. Usługobiorca korzysta cały czas z tej samej, maksymalnej wydajności systemu informatycznego.
Wspólna infrastruktura informatyczna po stronie usługodawcy	Infrastruktura informatyczna należąca wyłącznie do usługobiorcy.

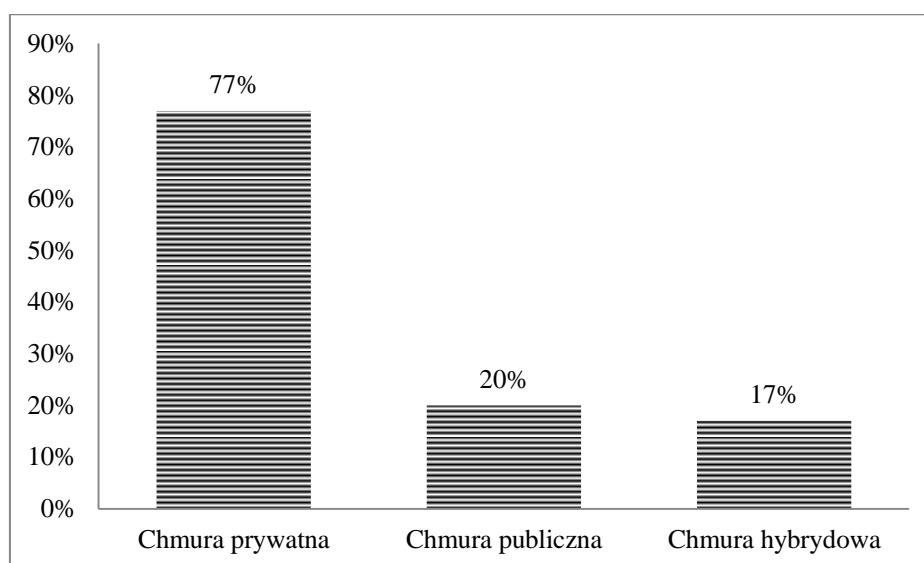
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Private vs. Public Cloud: Which is the next big thing?*, eprobe Research Private Limited, 2011, [online:] <http://www.greenbook.org/marketing-research.cfm/private-vs-public-cloud-40073> (stan na dzień 26.04.2013)

Wybrane aspekty nt. wykorzystywania chmur obliczeniowych w polskich przedsiębiorstwach

Rozwój *cloud computingu* na świecie przyczynił się również do popularyzacji nowych rozwiązań w zakresie dostarczania usług informatycznych w Polsce. Funkcjonujące w naszym kraju prawodawstwo jest wysoce sprzyjające rozwojowi chmury obliczeniowej. System ochrony własności intelektualnej

⁴ *Private vs. Public Cloud: Which is the next big thing?*, eprobe Research Private Limited, 2011, [online:] <http://www.greenbook.org/marketing-research.cfm/private-vs-public-cloud-40073> (stan na dzień 26.04.2013)

w Polsce jest jednym z najbardziej wszechstronnych systemów tego typu na świecie. Przepisy regulujące kwestie podpisu elektronicznego, handlu elektronicznego oraz cyberprzestępczości są mocnym fundamentem dla podmiotów gospodarczych chcących świadczyć swoje usługi w przestrzeni wirtualnej. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy jest fakt, że Polska, według Business Software Alliance (BSA) zajmuje 11. miejsce wśród 24 krajów w nowym rankingu polityk rządowych mających wpływ na rozwój technologii *cloud computing* (BSA *Global Cloud Computing Scorecard*)⁵. Badania stanowiące wytyczne do rankingu przeprowadzane były w 24 krajach, odpowiadających łącznie za 80% światowych zasobów technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Pod uwagę brana jest polityka badanych krajów pod względem: ochrony danych, cyberprzestępczości, bezpieczeństwa w sieci, własności intelektualnej, funkcjonującego prawa, wolnego handlu, interoperacyjności technologicznej oraz infrastruktury teleinformatycznej. Trzy pierwsze miejsca w rankingu zajmują: Japonia, Australia oraz Niemcy.



Rysunek 1. Udział procentowy rodzajów chmur obliczeniowych wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Cisco Poland

Według badań przeprowadzonych przez firmę PBS DGA zleconych przez Cisco Poland w naszym kraju z usług chmurowych korzysta 42% dużych i średnich przedsiębiorstw⁶. Rodzimi przedsiębiorcy decydują się w większości na wykorzy-

⁵ *Przyszłość cloud computingu w Polsce*, Web.Gov.PL [online:] http://www.web.gov.pl/aktualnosci/19_1637.html (stan na dzień 28.04.2013)

⁶ *Badanie Cisco: Cloud computing w Polsce – stan obecny i perspektywy*, dostęp: <http://www.msipolska.pl/menu-gorne/arttykul/article/badanie-cisco-cloud-computing-w-polsce-stan-obecny-i-perspektywy/> (odczyt: 26.04.2013).

stywanie chmury prywatnej (77%), chmura publiczna implementowana była w 20% podmiotów gospodarczych, natomiast z rozwiązań chmury hybrydowej korzysta 17% przedsiębiorstw (rysunek 1). Fakt, iż łączna wartość procentowa przekracza 100%, wynika z tego, że przedsiębiorstwa w wybranych przypadkach deklarowały użycie więcej niż jednego rodzaju chmury.

Na polskim rynku funkcjonuje obecnie większość z międzynarodowych firm świadczących usługi w modelu cloud computing. Firmy takie jak: Microsoft, SAP, IBM, Oracle dostarczają kompleksowych rozwiązań w zakresie wykorzystywania wirtualnych zasobów. Coraz prężniej funkcjonują również lokalne firmy IT, które świadczyły do tej pory swoje usługi w modelu tradycyjnym, czyli sprzedaży „pudełkowej” swoich produktów.

W tabeli 2 przedstawiono przychody trzech największych dostawców świadczących usługi na rynku polskim ze sprzedaży rozwiązań i usług IT w modelu cloud computingu dla sektora MŚP w roku 2011.

Tabela 2 Najwięksi dostawcy rozwiązań i usług IT dla sektora MŚP w roku 2011

Lp.	Nazwa firmy	Przychody (PLN)
1	Oracle Polska	83 720 000
2	SAP Polska	72 000 000
3	Comarch	65 331 000

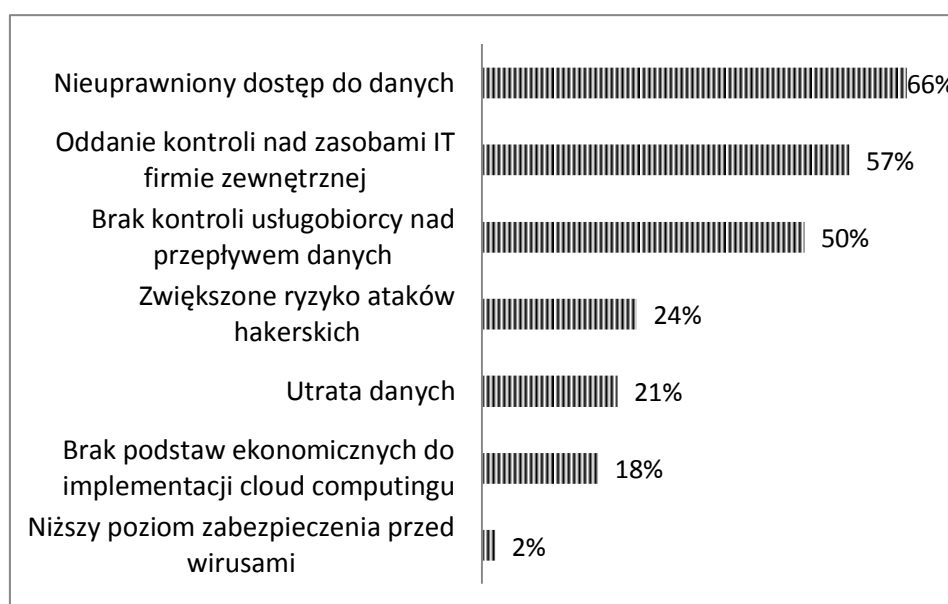
Źródło: Raport „Polski rynek informatyczny i telekomunikacyjny”, Computerworld TOP200, 2012 dostęp: http://www.computerworld.pl/numery/numer_2467.html (stan na dzień 20.02.2015)

Perspektywy rozwoju chmur obliczeniowych w Polsce są wysoce optymistyczne. Badania CIO Study 2011 firmy IBM pokazują, że blisko połowa dyrektorów działów IT polskich przedsiębiorstw planuje w ciągu najbliższych 3-5 lat wprowadzić rozwiązania oparte na *cloud computingu*. Tempo rozwoju przetwarzania w chmurze szacuje się natomiast na 33% rocznie do 2015 roku⁷.

Istnieją jednak pewne bariery hamujące zdalne zarządzanie zasobami informacyjnymi w chmurze obliczeniowej. Najbardziej znaczącą jest brak dostatecznej wiedzy na temat nowych technologii. Istotnym czynnikiem, który mógłby zwiększyć tempo rozwoju usług *cloud computingu* w naszym kraju, jest odpowiedni proces prowadzenia przez dostawców usług chmurowych kampanii informacyjnych i edukacyjnych dotyczących korzyści i zagrożeń związanych z zarządzaniem informacją w chmurze. Polscy przedsiębiorcy bardziej cenią sobie bezpieczeństwo przetwarzania danych niż sam fakt korzyści finansowych związany z przetwarzaniem w chmurze⁸.

⁷ Badanie Cisco ..., op. cit.

⁸ B. Wyżnikiewicz, K. Łapiński, *Cloud computing: elastyczność, efektywność, bezpieczeństwo*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową we współpracy z Thinktank i Microsoft, Warszawa 2011, s. 28.



Rysunek 2. Opinie przedstawicieli polskich przedsiębiorstw dotyczące największych ryzyk związanych z chmurą obliczeniową

Źródło: B. Wyżnikiewicz, K. Łapiński, *Cloud computing: elastyczność, efektywność, bezpieczeństwo*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową we współpracy z Thinktank i Microsoft, Warszawa 2011, s. 29

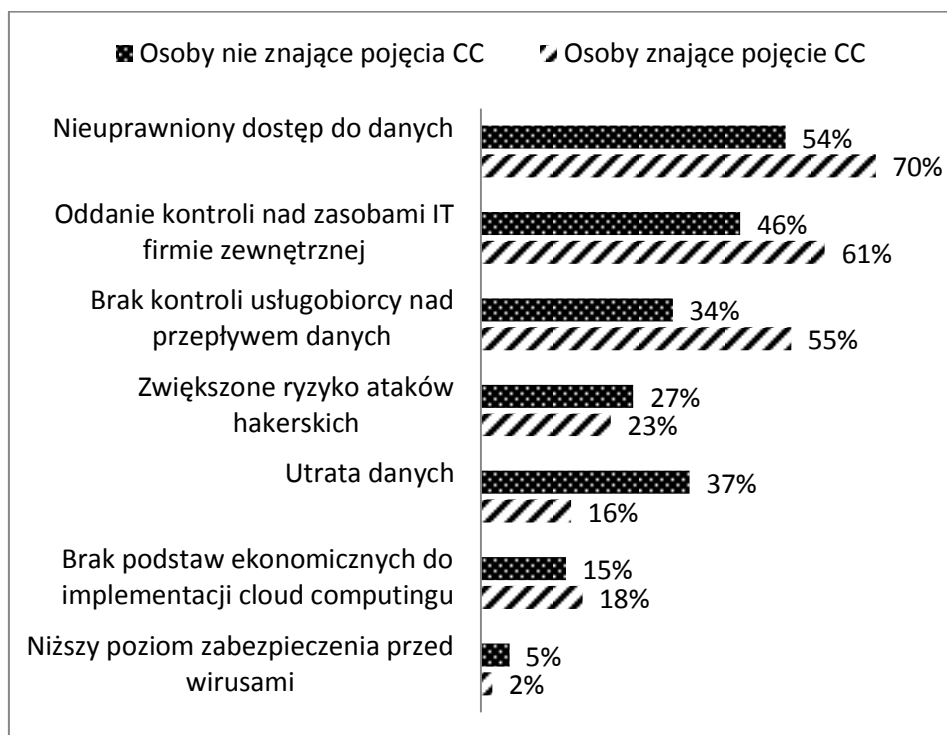
Niezbędne jest zatem prowadzenie tematycznych konferencji, szkoleń, związanych ze świadczeniem usług, przetwarzaniem danych. Pomimo faktu, że Polska ma mocne fundamenty prawne odnoszące się do świadczenia usług sieciowych, wiedza na ten temat wśród kadry menedżerskiej polskich przedsiębiorstw jest wysoce niewystarczająca. Uzasadnieniem tego stanu rzeczy są badania przeprowadzone wśród przedstawicieli mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową na próbie 170 podmiotów gospodarczych. Z badań tych wynika, że największe ryzyko według przedsiębiorców związane z implementacją *cloud computingu* dotyczy nieuprawnionego dostępu do danych, faktu oddania kontroli nad zasobami IT firmie zewnętrznej i związanym z tym brakiem kontroli nad przepływem danych (rysunek 2).

Te same pytania, które pojawiły się w badaniu poprzednim (rysunek 2), zadano osobom znającym i nieznającym zagadnień związanych z *cloud computingiem*. Okazało się, że nie znając danej technologii, decydenci również najbardziej boją się kwestii związanych z bezpieczeństwem.

Ciekawym jest jednak fakt, że większy procent obaw obserwujemy wśród osób, które określają swoją wiedzę dotyczącą przetwarzania w chmurze jako wystarczającą. Wyniki te mogą świadczyć jednocześnie o większej świadomości zagrożenia wśród osób znających *cloud computing* (CC), gdyż mają one wiedzę na temat ryzyka związanego z przetwarzaniem danych przez systemy informatyczne, ale

również, zdaniem autora, o braku dostatecznej edukacji w omawianym zakresie. Należy bowiem zwrócić uwagę na fakt, że kwestie bezpieczeństwa powierzanych danych są dla firm świadczących usługi najważniejsze. Są wyznacznikiem istnienia tych podmiotów gospodarczych na rynku. Jakiegokolwiek uchybienia związane z procesem zabezpieczania informacji byłyby fatalne w skutkach dla dalszego funkcjonowania firmy. Brak zaufania w tej branży usług praktycznie oznacza koniec działalności dostawcy. Trudno więc sobie wyobrazić, aby międzynarodowe firmy, takie jak Microsoft, IBM, Oracle, pozwoliły sobie na praktyki osłabiające ich wizerunek w oczach klientów tylko dlatego, aby pozyskać do niewiadomych celów dane lokalnego przedsiębiorstwa średniej wielkości. Ponadto firmy świadczące usługi przetwarzania w chmurze używają najnowocześniejszych rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa, dlatego też można założyć, że poziom ochrony danych nie ustępuje poziomowi ochrony tych samych danych w tradycyjnym modelu infrastruktury IT przedsiębiorstwa.

Analizując bezpieczeństwo danych w chmurach obliczeniowych, nie należy jednak zupełnie go lekceważyć. Ryzyko utraty danych lub ich kradzieży istnieje zawsze i dotyczy nawet najlepiej zabezpieczonych serwerów.



Rysunek 3. Opinie dotyczące największych ryzyk związanych z chmurą obliczeniową w świetle wiedzy na temat cloud computingu

Źródło: B. Wyżnikiewicz, K. Łapiński, *Cloud computing: elastyczność, efektywność, bezpieczeństwo*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową we współpracy z Thinktank i Microsoft, Warszawa 2011, s. 29

Zawsze jednak przy wyborze określonych nowych rozwiązań technologicznych wspierających zarządzanie zasobami informacyjnymi, należy przeprowadzić porównanie ze stanem obecnym sprzętu i aplikacji stanowiącym zaplecze IT. Dużą uwagę należy również zwrócić na wybór dostawcy usług i technologii, wybierając firmy cieszące się dużym zaufaniem klientów.

Obecna dynamika rozwoju *cloud computingu* spowodowana jest najczęściej czysto ekonomicznym aspektem wykorzystywania tego typu usług. Polscy przedsiębiorcy zapoznając się z analizami opłacalności inwestycji, widzą szanse szybkiego rozwoju w warunkach coraz większej konkurencyjności rynku. Nie bez znaczenia jest również ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy wymuszający na przedsiębiorcach konieczność poszukiwania coraz większych oszczędności. Przetwarzanie w chmurze pozwala na zwiększenie konkurencyjności przy jednocześnie zmniejszeniu kosztów ponoszonych na funkcjonowanie działu IT.

Podsumowanie

Umiejętne zarządzanie zasobami informacyjnymi przedsiębiorstwa jest dziś warunkiem osiągnięcia sukcesu na rynku gospodarczym. Dzięki nowym technikom i technologiom przetwarzanie informacji, przy jej eksponencjalnym wzroście, staje się prostsze i tańsze, co z kolei przekłada się bezpośrednio na skuteczniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przeniesienie technicznej obsługi infrastruktury informatycznej do chmury zwalnia pracowników IT z codziennych obowiązków aktualizacji i usuwania awarii, pozwalając jednocześnie w zaoszczędzonym w ten sposób czasie na opracowywanie nowych strategii zarządzania informacją.

Przetwarzanie w chmurze obliczeniowej daje przedsiębiorcom narzędzia wspierające centralizację zasobów informacyjnych przy jednoczesnym ułatwieniu dostępu do nich praktycznie z dowolnego miejsca. W efekcie, przedsiębiorstwa w prosty sposób mogą przekształcać swoje struktury organizacyjne w zależności od aktualnych potrzeb. Tworzenie nowych, mobilnych miejsc pracy lub tworzenie nowych oddziałów firmy nie wymaga praktycznie żadnych ingerencji w posiadaną infrastrukturę IT.

Literatura

1. Badanie Cisco: Cloud computing w Polsce – stan obecny i perspektywy, dostęp:
2. <http://www.msipolska.pl/menu-gorne/artukul/article/badanie-cisco-cloud-computing-w-polsce-stan-obecny-i-perspektywy/>
3. Jachimowicz B., Chmura obliczeniowa, dostęp: <http://sicd.pl/teoria/chmura-obliczeniowa/>
4. Kobis P., Istota cloud computing oraz szanse i zagrożenia związane z wykorzystaniem chmury obliczeniowej, [w:] Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów, red. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
5. Polski rynek informatyczny i telekomunikacyjny, raport Computerworld TOP200, 2012, dostęp: http://www.computerworld.pl/numery/numer_2467.html
6. Private vs. Public Cloud: Which is the next big thing?, eprobe Research Private Limited, 2011, dostęp: <http://www.greenbook.org/marketing-research.cfm/private-vs-public-cloud-40073>

7. Przyszłość cloud computingu w Polsce, PARP, Web.gov.pl, dostęp: http://www.web.gov.pl/aktualnosci/19_1637.html
8. Serafinowicz A., Cloud computing, czyli chmury obliczeniowe. Nie błądzić w chmurach, 2011, dostęp: <http://pclab.pl/art44389-8.html>
9. Wyżnikiewicz B., Łapiński K., Cloud computing: elastyczność, efektywność, bezpieczeństwo, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową we współpracy z Thinktank i Microsoft, Warszawa 2011.

MANAGEMENT OF IT RESOURCES IN ENTERPRISES USING CLOUD COMPUTING

Abstract: One of the main factors that determine competitiveness of business entities is having adequate infrastructure with information resources. These resources are acquired from the external and internal environments of an enterprise and should be properly selected, aggregated and processed to reach the form which allows for making proper decisions. The quality of information resources in enterprises depends largely on the IT facilities present in the enterprise. This paper presents new opportunities offered by management of the IT infrastructure in business organizations using cloud computing. The selected aspects of cloud computing in Polish enterprises were also discussed.

Keywords: enterprises, cloud computing, management



WYKORZYSTANIE CRM PRZY BUDOWANIU RELACJI Z KLIENTEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Karina Kaszyca

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W dzisiejszych czasach nawiązanie i utrzymanie relacji klientem jest niezwykle ważne. Klient zwykle życzy sobie szybkiej i bezproblemowej obsługi, a następnie – w razie potrzeby – szybkiego serwisu. Tworzenie długofalowych relacji z klientami stało się nadrzędnym celem w przedsiębiorstwie. Pojedynczy klient stał się wartością, o którą firmy zaczęły się starać, tak aby był on zadowolony z obsługi i z czasem ponownie wrócił. Metodą poprawienia relacji z klientami jest CRM (*Customer Relationship Management*). Zarówno podejście koncepcyjne, jak i system informatyczny budują przewagę konkurencyjną. CRM koncepcyjny koncentruje się na budowaniu relacji z klientem i dostawcą, co w konsekwencji przynosi korzyści dla obu stron. Natomiast CRM systemowy ułatwia gromadzenie informacji, przetwarzanie danych, prognozowanie oraz raportowanie. Zarówno CRM systemowy, jak i koncepcyjny mają za zadanie poprawić relacje z klientem tak, aby otrzymywał on ofertę, produkt czy usługę możliwie szybko i aby obie strony były zadowolone ze współpracy.

Słowa kluczowe: CRM – *Customer Relationship Management*, relacje z klientem, zarządzanie przedsiębiorstwem

Wprowadzenie

W ostatnim czasie stało się niezwykle ważne wykorzystanie wiedzy na temat sprzedaży, promocji oraz lojalności klienta. Klient indywidualny oraz budowanie relacji z nim to jedno z najważniejszych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Można zaryzykować tezę, że sukcesem przedsiębiorstwa jest trafne rozpoznanie usługi lub produktu, którego klient potrzebuje. Aby sprostać oczekiwaniom klientów, przedsiębiorstwa powinny posiadać wiedzę o rynku, konkurencji, a także iść o krok dalej i trafnie rozpoznawać zapotrzebowanie klientów. Pojedynczy konsument stał się dla firmy wartością, gdyż o jej sukcesie coraz częściej decyduje indywidualne podejście do nabywcy, budowanie z nim więzi i efektywny proces wzajemnej komunikacji¹.

Obserwowane w ostatnich latach: spadek lojalności klientów, wzrost rotacji pracowników działów handlowych, coraz większe koszty pozyskania nowych klientów, coraz mniejsza skuteczność działań promocyjnych i wzrost liczby

¹ R. Pałgan, *CRM. Relacje z klientem – kształtowanie i zarządzanie, z przykładami*, Gdańska Wyższa Szkoła Administracji, Gdańsk 2011, s. 5.

kanałów dystrybucji spowodowały pojawienie się nowej koncepcji CRM (*Customer Relationship Management*)². Nazwa zrodziła się w Stanach Zjednoczonych, gdzie kilkanaście lat temu przedsiębiorcy (i specjaliści od marketingu) zastanawiali się nad tym, jak utrzymać klientów, jak sprawić, żeby działania marketingowe były skuteczniejsze, co zrobić, aby firma nie miała problemów w przypadku odejścia kluczowych pracowników czy też sprawić, by zwiększyć sprzedaż i obniżyć koszty³.

Rozwój Internetu spowodował ułatwienie komunikacji między klientem a przedsiębiorcą. Klient w łatwy i szybki sposób może przekazać swoje uwagi o produkcie czy życzenia. W rezultacie skróceniu uległ czas oczekiwania na odpowiedź, poprawiła się dokładność usług, wzrósł pozytywny odbiór firm przez klientów⁴.

Zamysł koncepcji CRM polega na współpracy klienta z dostawcą, co w konsekwencji ma przynieść korzyści dla obu stron. Jako najważniejsze mocne strony implementacji CRM można wymienić: zwiększenie lojalności klientów, redukcję kosztów promocji, zmniejszenie rotacji pracowników w przedsiębiorstwie.

Menedżerowie, obserwując korzyści płynące z implementacji CRM, decydują o szybkim procesie wdrożenia tej koncepcji u siebie w przedsiębiorstwie. Jednak pochopne i nieprzemyślane decyzje powodują, że często takie implementacje kończą się fiaskiem. Menedżerowie zapominają, że produkty i usługi kupowane są przez ludzi obdarzonych emocjami, uczuciami i indywidualnymi doświadczeniami, których nie można bezpośrednio wkomponować w system informatyczny⁵.

Celem pracy jest rozważenie kwestii, czy CRM jest wykorzystywany przy budowaniu relacji z klientem.

Definicja oraz rodzaje CRM

CRM (*Customer Relationship Management*) tłumaczony jest jako „zarządzanie kontaktami z klientami”. Spotkać się można także z określeniem *Customer Relationship Marketing* – marketing relacji z klientami. Jednoznaczne określenie, czym jest CRM, jest o tyle trudne, że nie ma w tej dziedzinie ogólnie uznanej organizacji standaryzującej, przez co nie można podać jednego, uniwersalnego wyjaśnienia. Tak duża liczba definicji CRM bierze się stąd, że jest to stosunkowo nowe pojęcie. Niezwykle ważne jest rozgraniczenie pojęcia *Customer Relationship Marketing* i systemu CRM. Zarządzanie kontaktami z klientem jest pewną ideą i realizacją podejścia biznesowego zorientowanego na klienta, sposobem działania stanowiącego element strategii przedsiębiorstwa⁶. Podsumowując: CRM to zbiór strategii

² Ibidem.

³ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 9.

⁴ J. Dyche, *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002, s. 27.

⁵ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM. Przewodnik ...*, op. cit., s. 10.

⁶ R. Pałgan, *CRM. Relacje ...*, op. cit., s. 90.

i metod, których podstawowym celem jest zwiększenie lojalności klientów oraz zmniejszenie kosztów obsługi, promocji i sprzedaży. Większość tych działań można z powodzeniem zrealizować bez wspomaganie komputerowego. Tak więc CRM to zdecydowanie strategia, a nie system komputerowy. System informatyczny klasy CRM jest jedynie narzędziem, które ułatwia wdrożenie strategii CRM⁷.

Jedną z przyczyn niepowodzenia wcielenia CRM jest fakt, że prezesi kupują system informatyczny i próbują go wdrożyć. Niestety przedsiębiorstwo nie jest na to gotowe. Jeśli strategia CRM jest nieprzemyślana, nie wiadomo, co zrobić, żeby lojalność klienta przekładała się na zwiększenie obrotów, a system internetowy CRM ma służyć tylko do stworzenia bazy klientów, to menedżerowie powinni zadać sobie pytanie, czy warto?

Wdrożenie CRM w przedsiębiorstwie ma za zadanie poprawienie zadowolenia klientów, zwiększenie ich lojalności. Natomiast w żaden sposób nie wpływa ono na rentowność przedsiębiorstwa. Menedżerowie nie mogą w implementacji CRM upatrywać rozwiązania problemów natury finansowej.

Geneza CRM

Początki CRM sięgają lat 80. i 90. ubiegłego wieku. Sytuacja rynkowa zmusiła wówczas menedżerów do tego, aby zmienić strategię. Zamiast walki o nowego klienta zaczęto starać się, aby utrzymać klienta już istniejącego.

Jako pierwsze na rynku pojawiły się aplikacje typu CM (*Contact Management*), które przede wszystkim służyły jako baza danych. Kolejny etap to aplikacja SFA (*Sales Force Automation*), służąca do wymiany informacji między kierownictwem a pracownikami. Przedstawiciele handlowi za pomocą właśnie tej aplikacji mieli łatwy dostęp do bazy klientów, cen produktów. Równolegle w tym czasie stworzono aplikację CSS (*Customer Service Support*). Aplikacja ta miała na celu poprawienie niewłaściwej obsługi klienta. Było to innymi słowy wsparcie działów sprzedażowych oraz reklamacyjnych. Główną ideą CSS stało się utrzymanie już istniejących klientów.

Model CRM to przede wszystkim połączenie systemu SFA i CSS. Koncepcja CRM powodowała, że przedsiębiorcy musieli zmienić nastawienie do: klienta, pracownika, konkurenta. Przedsiębiorstwa zaczęły zwracać uwagę na jakość produktu, jakość obsługi oraz serwis posprzedażowy.

Pierwsze aplikacje CRM w Polsce pojawiły się w 2001 roku. Przedsiębiorcy w dalszym ciągu upatrują w CRM przewagi nad konkurencją. W ostatnich latach bardzo popularna stała się aplikacja CRM w chmurze. Wszystkie informacje powinny być umieszczone na serwerze zewnętrznym; zarówno pracownicy w firmie, jak i pracownicy terenowi mają łatwy dostęp do informacji. Dodatkowym atutem jest fakt, że przedsiębiorca nie musi inwestować w serwery. Obsługa jest łatwa i prosta.

⁷ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM. Przewodnik ...*, op. cit., str. 13

Rodzaje CRM

CRM doczekał już się wielu definicji oraz modyfikacji:

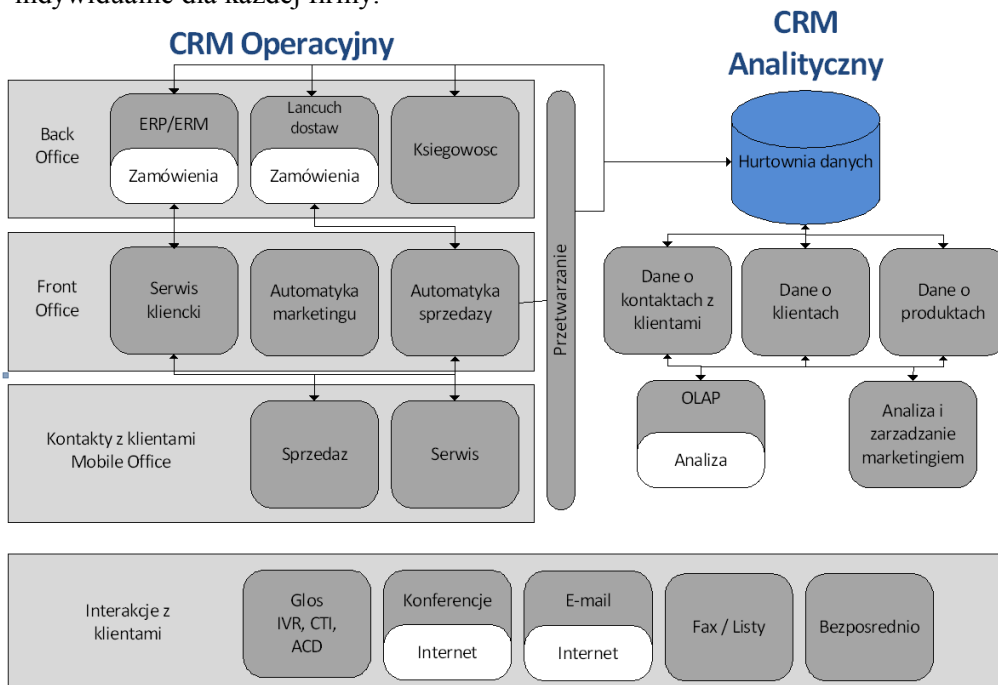
- eCRM – odnosi się do zarządzania relacjami z klientami. W uproszczeniu jest to CRM ulokowany w Internecie. Na przykład logując się na stronie danej firmy w celu sprawdzenia nowych usług, korzysta się z eCRM.
- ECRM – wielu ekspertów stosuje termin ECRM lub też ERM w odniesieniu do firmowego CRM, czyli programu CRM obejmującego ogólnoorganizacyjny przegląd klientów. Należy uważać, by wymieniając tę nazwę, uniknąć pomyłki z elektronicznym CRM.
- PRM – najprościej można przetłumaczyć jako zarządzanie relacjami z partnerami (*Partner Relationship Management*); pozwala firmie kształtować kontakty z firmami stworzonymi w sposób zapewniający optymalną strukturę kanału sprzedaży. Jedną z ciekawszych taktyk stosowanych przez PRM jest umieszczenie na własnej stronie internetowej linków do stron innych firm.
- cCRM – „współpracujący CRM” (*Collaborative*); wiąże się z sytuacjami, w których klienci mają możliwość bezpośredniej interakcji z firmą, zwykle za pośrednictwem Internetu. Jako przykład może posłużyć firma Dell, umożliwiająca klientom samodzielny dobór komponentów swojego komputera, czyli jego kompleksowe zaprojektowanie.
- SRM – „zarządzanie relacjami z dostawcami” (*Supplier Relationship Management*); przypomina PRM, ponieważ swoje działania koncentruje również na usatysfakcjonowaniu zewnętrznych partnerów firmy. Różnica polega na ograniczeniu ich do aktualnych dostawców. SRM pomaga firmom oceniać i kategoryzować dostawców dla danych potrzeb, dzięki czemu możliwy jest wybór dostawcy o najlepszych kwalifikacjach i w efekcie optymalizacja łańcucha dostaw.
- mCRM – „przenośny CRM” (*Mobile*); zakłada przekazywanie informacji klientom, dostawcom i partnerom handlowym za pośrednictwem technologii bezprzewodowych.
- xCRM – występuje duże prawdopodobieństwo spotkania wielu terminów opartych na skrócie CRM, dlatego znak „x” został użyty w zastępstwie każdej innej nazwy, która pojawi się w przyszłości.

Kolejny podział CRM to:

- Operacyjny CRM – ma za zadanie usprawnić kontakty z klientem od momentu ułożenia oferty aż do wystawienia faktury oraz końcowego raportu do przełożonego. W literaturze funkcjonuje często pod nazwą „*front office*”. Ten typ CRM jest najbardziej popularny wśród wszystkich rodzajów. Przypomina on swoimi funkcjami oraz wyglądem system ERP (z j. ang. *Enterprise Resource Planning*).
- Analityczny CRM – służy do wszelkich obliczeń statystycznych. Na podstawie danych archiwalnych można oszacować zysk oraz ryzyko dla istniejących już klientów. Łatwo sięgnąć do danych archiwalnych. Potocznie nazwano ten typ CRM „*back-office*”.

- Kontaktowy CRM – koordynuje kanały z partnerami, kontrahentami, klientami. Dostępne są następujące narzędzia służące do komunikacji: telefon, fax, SMS, WEB. Często można spotkać ten typ CRM w działach sprzedaży czy marketingu⁸.

Rysunek 1 przedstawia schemat funkcjonowania zintegrowanego systemu CRM. Warto dodać, że tworzenie i późniejsze funkcjonowanie systemu powinno być indywidualne dla każdej firmy.



Rysunek 1. Architektura CRM

Źródło: A. Mazur, D. Mazur, *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie*, Madar, Zabrze 2004

Budowanie relacji z klientami

W dzisiejszych czasach, kiedy rynek konsumenta jest nasycony, a klienci mają wysokie wymagania, przedsiębiorcy zaczęli szukać czynnika umożliwiającego zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Założenie jest następujące: aby klient otrzymał jak najbardziej trafną ofertę oraz lojalnie powrócił do zakupu produktu lub usługi.

Podział klientów

Klienci różnią się między sobą pod względem zachowania, charakteru czy pragnień, co w konsekwencji przekłada się na kupowany produkt. Klientów można podzielić ze względu na tempo akceptacji nowości na rynku:

⁸ J. Dyche, *CRM. Relacje ...*, op. cit., s. 29.

- Pionierzy – stanowią około 2,5% całego rynku. Są to osoby zwykle zamożne, które nie boją się ryzyka. Szukają nowych doświadczeń oraz chcą testować nowe produkty na rynku.
- Wczesni naśladowcy – stanowią oni 13,5% rynku. To osoby, które przez otoczenie są postrzegane jako liderzy godni naśladowania. Można ich opisać jako osoby inteligentne z wyższym wykształceniem, konformiści.
- Wczesna większość – grupa, która stanowi 34% rynku. Są to przeważnie osoby ze średniej klasy społecznej, które lubią kupować nowości, ale ich decyzja o zakupie musi być dogłębnie przemyślana. Jeśli nowy produkt będzie w tej grupie zaakceptowany, gwarantuje to jego sukces na rynku.
- Późna większość – grupę tę stanowi 34% konsumentów na rynku. Są to osoby z niższej klasy społecznej, osoby, które mniej zarabiają. Przeważnie są one negatywnie nastawione do nowości.
- Maruderzy – grupę tę stanowi około 16% konsumentów na rynku. W momencie gdy kupują dany produkt, oczy pozostałych skierowane są już na zupełnie inny wyrób. Grupę tę charakteryzują niskie dochody. Są to osoby starsze, słabo wykształcone⁹.

Konsumentów można pogrupować, stosując jako kryterium poziom ich zaangażowania w zakup¹⁰:

- Nabywcy zaangażowani – dla nich zakup to aktywność, liczą na dogodną lokalizację sklepów, różne promocje oraz konkurencyjne ceny.
- Nabywcy obojętni – nie przywiązują wagi do zakupów, wolą kupować tam, gdzie nie jest to zbyt uciążliwe.
- Nabywcy praktyczni – są wierni danemu miejscu zakupów, jest to dla firmy najlepsza grupa konsumentów.
- Nabywcy ekonomiczni – w czasie kupowania skupiają się na aspekcie ekonomicznym, liczą na niskie ceny i różne formy promocji¹¹.

D. Czeranowski proponuje klasyfikację klientów pod względem cech charakterologicznych, przyrównując ich symbolicznie do zwierząt¹²:

- Rekin – jest to klient, który lubi dominować. Trudno z nim rozmawiać. Jest kłótlivy, wymagający i może nawet doprowadzić do zerwania wcześniej zawartej transakcji.
- Żółw – jest klientem, który wymaga dużo czasu. Nie potrafi podjąć decyzji, często podejmuje ją za niego sprzedawca.
- Słoń – jest klientem najbardziej lubianym przez sprzedawców. Płaci i wymaga. Szybko decyduje, jest pewny siebie.
- Małpa – posiada małą siłę nabywczą. Lubi kontakt ze sprzedawcami, lubi dużo mówić, ale trudno z nią sfinalizować transakcję.

⁹ R. Pałgan, *CRM. Relacje ...*, op. cit., s. 20.

¹⁰ K. Mazurek-Łopacińska, *Najbliżej klienta*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 3.

¹¹ R. Pałgan, *CRM. Relacje ...*, op. cit., s. 22.

¹² D. Czeranowski, *Psychologia biznesu*, materiały firmy ADC, dostęp: www.czeranowscy.pl (odczyt: 25.04.2015).

Dobra praktyka sprzedażowa

Proces sprzedażowy składa się z pięciu głównych etapów:

- nawiązanie kontaktu z klientem,
- rozpoznanie potrzeb klienta,
- przedstawienie oferty,
- pokonywanie obiekcji klienta,
- finalizacja transakcji¹³.

Najważniejsze reguły sprzedaży według Geffroya to: ustawicznie zapobiegać o klienta, nie pozwolić, by kontakt się urwał, planować wspólne przeżycia, aranżować imprezy, wyświadczać drobne przysługi, wabić informacjami, uczyć się sprzedawać w trójkacie, nie przestawać być upartym, postępować według konkretnych zasad¹⁴.

Efektywna sprzedaż charakteryzuje się elementami takimi jak: budowanie pozytywnego samopoczucia, szukanie racjonalnego uzasadnienia decyzji, bazowanie na uczuciach.

Sprzedający powinien pamiętać, że to klient ma decydujący głos. Powinien pamiętać o tym, że klient ma swoje potrzeby i nie zawsze ma rację, ale zawsze będzie płacił. Dlatego sprzedający winien kierować się zasadami dobrej sprzedaży, do których należą:

- indywidualne podejście do klienta,
- aktywne zaangażowanie klienta w proces sprzedażowy,
- dotarcie do odpowiednich osób,
- komunikacja,
- prezentacja produktu,
- przekonywanie,
- utrzymanie klienta¹⁵.

Tworzenie i rozwój relacji z klientem

Najważniejszy efekt stosowania strategii CRM polega na zbudowaniu trwałych związków z wartościowymi klientami, czyli na zdobyciu ich lojalności. Generalnie można przyjąć, że związek opiera się na trzech zasadniczych, równie ważnych dla obu stron formach komunikowania się partnerów. Są to:

- uczucia (stosunek do przedsiębiorstwa),
- wiedza (informacje o kwalifikacjach przedsiębiorstwa),
- czynności (operatywny sposób wymiany zasobów)¹⁶.

Rozwijanie dobrych relacji z klientami powoduje, że czują się oni spełnieni. Czują, że otrzymują produkt, którego potrzebują. Jest to realizacja ich oczekiwań, co w konsekwencji skutkuje lojalnością oraz zaufaniem. Budowanie relacji oraz

¹³ A. Grzesiuk, *Sprzedawca profesjonalny*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 6.

¹⁴ R. Pałgan, *CRM. Relacje ...*, op. cit., str. 42.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych relacji z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 35.

utrzymywanie poprawnych stosunków z klientami jest bardzo istotne, a najbardziej zauważane jest w działach: sprzedaż, eksport, *support* (wsparcie sprzedaży), *customer servis* (obsługa klienta), raportowanie dla managementu.

Aby odpowiednio usprawnić przepływ informacji między działami, należy zastosować bazy danych, które posłużą jako magazyn informacji. Gdy przedsiębiorstwo nawiązuje pierwszy kontakt z klientem, warto zauważyć, że klienta cechuje nieufny bądź neutralny stosunek do sprzedającego. Dopiero z czasem relacja ta może ulec zmianie, do tego stopnia, że im silniejsza relacja, tym trudniej ją zmienić. Obopólna wymiana informacji z klientem pozwala na przekonanie go, że podejmuje odpowiednią decyzję, a zarazem sprzedawcy pozwala zebrać informacje o tym, czego potrzebuje klient.

Trzecim etapem jest finalizacja transakcji, czyli zawarcie umowy kupna i sprzedaży. Wiąże się to z przepływem towaru oraz pieniądza. Koncepcja CRM zakłada, że klient powinien otrzymać przy zakupie pożądanego towaru kompleksowe usługi pośrednie. Jako przykład może posłużyć zakup samochodu – w końcowej fazie zakupu sprzedawca może zaprosić kupującego do wykupienia ubezpieczenia samochodu. Dzieje się to automatycznie, klient oszczędza czas i taktuje tę usługę jako kompleksową.

Walka o lojalność rentownych klientów to w strategii CRM cel nadrzędny. Długotrwałe związki z nimi umożliwiają zastosowanie różnych technik pozwalających obniżyć marketingowe koszty dotarcia i sprzedaży¹⁷. Lojalność klienta jest w dużej mierze związana ceną produktu (im niższa cena, tym większe przywiązanie), wizerunkiem firmy oraz tolerancją na błędy, które mogą się podczas współpracy pojawić. Innym niezmiernie ważnym czynnikiem, który świadczy o lojalności, są więzi wytwarzane podczas trwania współpracy. Takie relacje kształtują się przez długi czas. Każdy przedsiębiorca powinien sobie zdawać sprawę, że nawet najbardziej przywiązany klient może któregoś dnia odejść. Istnieje jednak szereg czynników przeciwdziałających połużnieniu więzi między partnerami o długim stażu współpracy. Są to między innymi bariery psychologiczne, społeczne i ekonomiczne¹⁸. Bariery psychologiczne najlepiej charakteryzuje klient, który nie wyobraża sobie współpracy z żadnym innym przedsiębiorstwem. Wszystkie problemy związane z produktem bądź usługą stara się wyjaśnić na poziomie wzajemnej współpracy. W przypadku barier ekonomicznych należy rozpatrywać dwie możliwości działania, które otrzymuje klient: pozytywne oraz negatywne. Do działań pozytywnych należy zaliczyć akcje promocyjne, oferty rabatowe, preferencyjne kredyty. Działania negatywne to np. kary umowne. Bariery społeczne najlepiej charakteryzuje przykład relacji przedsiębiorca–klient przekazywanej z pokolenia na pokolenie, których zerwanie powoduje dezaprobatę w środowisku pracy.

Podsumowując – najważniejszym elementem dla przedsiębiorców powinno być zbudowanie relacji partnerskich tak, aby były one dla każdej ze stron korzystne.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem.

Studium przypadku

Jedno ze znanych towarzystw ubezpieczeniowych, aby dopasować ofertę sprzedażową w zakresie swoich usług dla potencjalnych klientów, stworzyło wirtualnie postać o imieniu Max. Max został stworzony wirtualnie w chmurze. Historia ta funkcjonowała jako komiks, a każdy pracownik mógł ją tworzyć. Na początku Max był samotnym studentem. Pracownicy wyszukiwali dla niego jak najbardziej trafnej oferty ubezpieczeniowej. Z czasem Max założył rodzinę i poszedł do pracy. Zmieniały się priorytety, a on potrzebował zupełnie innej oferty. Pracownicy, obserwując zmiany w jego życiu, dopasowywali ofertę i np. gdy zaczęły się wakacje, otrzymał on propozycje ubezpieczenia na wyjazdy z rodziną, gdy Max wziął ślub i zamieszkał w nowym domu, otrzymał ofertę ubezpieczeniową ujmującą właśnie ten stan rzeczy. Max i jego rodzina w dalszym ciągu „podpowiadają” pracownikom, czego na chwilę obecną klienci potrzebują. Towarzystwo ubezpieczeniowe natomiast ma jedną z najlepiej rozwiniętych i dopasowywanych ofert dla społeczeństwa. Rozważając właśnie ten przypadek, można zaobserwować, że przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe, poprzez postać Maxa, znalazło sposób, aby jego klienci otrzymywali ofertę jak najbardziej trafną dla swoich potrzeb i aktualnych oczekiwań. Oferta, która została nakreślona w ten sposób, pokazywała także, jak formułować strategię firmy oraz na co zwrócić uwagę, układając ofertę w mediach.

W metodologii CRM, wymagającej komunikacji dwustronnej, niezbędne jest stałe monitorowanie związków – liczby klientów odchodzących w danym okresie, liczby klientów trwale związanych z firmą i liczby nowych klientów. Dzięki temu firma ma możliwość dopasowania swoich działań nie tylko do wielkości sprzedaży.

Związek z klientem ma trzy fazy: inicjowanie, doskonalenie i zakończenie¹⁹. Przy inicjowaniu związku z klientem, każde przedsiębiorstwo powinno w pełni ocenić i oszacować potencjał klienta. W literaturze można spotkać porównanie klienta do lokaty, a współpracy do inwestycji²⁰. Doskonalenie związku ma również duży potencjał. W ten etap relacji także warto inwestować, ponieważ w efekcie jest on rozwojowy i przynosi przedsiębiorstwu wzrost przychodów. Na tym etapie warto zwiększać trwałość związku. Zakończenie współpracy z klientem może wpływać od obydwu stron. Jeśli klient kończy współpracę, często jest to związane z faktem, że rozpoczyna on nowy etap w biznesie i nawiązuje nowe relacje z innym przedsiębiorstwem. Jeśli natomiast ze współpracy rezygnuje przedsiębiorstwo, przeważnie ma to związek z rentownością biznesu. Najważniejszym elementem współpracy jest tutaj prawidłowe oszacowanie powodzenia współpracy oraz ewentualnie szybka reakcja w razie rozpadu związku, tak aby przedsiębiorstwo nie utraciło płynności finansowej.

¹⁹ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka ...* op. cit., str. 86.

²⁰ P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Podsumowanie

Podsumowując – wdrożenie koncepcji CRM w przedsiębiorstwie to nieograniczone możliwości rozwoju oraz lepszego dopasowania oferty do klientów. Wdrożenie CRM w przedsiębiorstwach daje możliwość zaoferowania klientom tego, co potrzebują, w odpowiednim czasie. CRM można w firmach wdrażać w każdym dziale niezależnie albo całościowo w przedsiębiorstwie.

Wdrożenie CRM przynosi przedsiębiorstwu następujące korzyści:

- pozostanie nowych klientów,
- wzrost obrotów,
- wzrost przywiązania klientów do przedsiębiorstwa,
- lepsze i mocniejsze przywiązanie pracowników,
- obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- optymalizacja kosztów związanych z promocją przedsiębiorstwa,
- ujednoczenie procesów w różnych oddziałach przedsiębiorstwa,
- gromadzenie informacji o kliencie oraz wykorzystywanie jej w odpowiednim czasie,
- ujednoczenie ofert przedstawionych klientom w różnych filiach.

Natomiast korzyści dla klientów są następujące:

- szybka reakcja ze strony przedsiębiorstwa,
- odpowiednia oferta,
- dopasowanie produktu do zapotrzebowania,
- optymalizacja cen produktów,
- ułatwienie formalności,
- optymalizacja czasu zakupu oraz kosztów,
- łatwy dostęp do serwisu posprzedażowego.

W ostatnim czasie można zauważyć, że coraz więcej przedsiębiorstw inwestuje i wdraża CRM, aby ułatwić dostęp do swoich produktów oraz wzmocnić lojalność klientów i pracowników. Przedsiębiorstwa we wdrożeniu CRM upatrują swojej przewagi nad konkurencją. Uświadamiają sobie, że w perspektywie inwestycja we wdrożenie CRM zaowocuje zbudowaniem trwałych relacji między dostawcą a klientem, a przedsiębiorstwo będzie postrzegane jako lider w swojej branży.

Literatura

1. Cheverton P., Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
2. Czeranowski D., Psychologia biznesu, materiały firmy ADC, dostęp: www.czeranowscy.pl
3. Dyche J., CRM. Relacje z klientami, Helion, Gliwice 2002.
4. Grabarski L., Zachowania nabywców, PWE, Warszawa 1998.
5. Grzesiuk A., Sprzedawca – klucz do sukcesu, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 5.
6. Grzesiuk A., Sprzedawca profesjonalny, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 6.
7. Mazur A., Mazur D., Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie, Madar, Zabrze 2004.
8. Mazurek-Łopacińska K., Najbliżej klienta, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 3.
9. Pałgan R., CRM. Relacje z klientem – kształtowanie i zarządzanie, z przykładami, Gdańska Wyższa Szkoła Administracji, Gdańsk 2011.

10. Seuring S., Goldbach M., Cost Management in Supply Chains, Physica-Verlag, Heidelberg 2002.
 11. Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., CRM. Przewodnik dla wdrażających, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.
 12. Storbacka K., Lehtinen J.R., Sztuka budowania trwałych relacji z klientami, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Urbaniak M., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004.

USING CRM TO BUILDING RELATIONS WITH CUSTOMERS IN THE ENTERPRISE

Abstract: Nowadays building and keeping business relations with customers are very important. Customers want quick, trouble-free service and, when it is necessary, the need quick react for problems. Building long-term business relations with customers became main goal in companies. Customer became a value for which companies looking. Companies want to find loyal clients and keep strong relations with them. CRM (Customer Relationship Management) system is great tool to improve this relation. Both conceptual approach and IT system, builds business advantage over others. CRM conceptual focuses on building relations with customer and supplier. This connection generates profits to both sites. CRM system makes easier collection of information, data processing, forecasting and reporting. Both CRM conceptual and CRM System have the task to improve relations with customers and in this way give them offer, product or service as soon as possible.

Keywords: CRM – Customer Relationship Management, customer relations, business management



ROLA TECHNOLOGII AGENTOWYCH W BUDOWIE SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO

Rafał Niedbał

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu przybliżono definicję społeczeństwa informacyjnego i technologii agentowych. Celem opracowania jest próba weryfikacji tezy, iż technologie agentowe mogą wspomagać budowę społeczeństwa informacyjnego. Jako podstawę do rozważań przyjęto definicję społeczeństwa informacyjnego w ujęciu ekonomicznym. Wydaje się, że sytuuje ona rozwój społeczeństwa informacyjnego w sprzeczności z rozwojem technologii agentowych. Rozwój tych ostatnich prowadzi bowiem do automatyzacji części zadań związanych z zarządzaniem informacją (a nawet zarządzania wiedzą) i ich autonomicznego wykonywania przez programy komputerowe – tzw. agenty programowe. Dlatego też podjęto próbę sformułowania odpowiedzi na następujące pytanie: czy analizując rolę technologii agentowych w budowie społeczeństwa informacyjnego, można oceniać ją w kategoriach synergii czy też kontradycji?

Słowa kluczowe: społeczeństwo informacyjne, technologie agentowe, Semantyczny Internet, ontologia

Wprowadzenie

Problematyka stosowania technologii agentowych w organizacjach gospodarczych jest w literaturze przedmiotu rozpatrywana coraz częściej. Tym niemniej wstępne badania literaturowe przeprowadzone przez autora wskazują, że taki stan rzeczy dotyczy przede wszystkim publikacji z obszaru informatyki. Natomiast w publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu wspomniana problematyka jest wprawdzie sygnalizowana, ale należy uznać, że nadal jest słabo rozpoznana. Istnieje pewien niedosyt związany z szerszą dyskusją naukową nad zaletami, wadami, możliwościami, a także perspektywami praktycznych zastosowań technologii agentowych w organizacjach gospodarczych.

Inspiracją do podjęcia tematu opracowania – i jednocześnie jego celem – jest próba weryfikacji tezy, iż technologie agentowe mogą wspomagać budowę społeczeństwa informacyjnego. Czy teza ta jest prawdziwa? Niewątpliwie należy poddać analizie zarówno definicje technologii agentowych, jak i społeczeństwa informacyjnego. Ciekawe, w kontekście tematyki niniejszego opracowania, wydaje się

również podjęcie próby odpowiedzi na pytania, które sformułował w swojej publikacji D. Kaznowski¹:

- „Czy biorąc pod uwagę postępującą automatyzację procesów wytwórczych, urzeczywistnienie społeczeństwa informacyjnego (jako społeczeństwa, w którym przynajmniej 50% zawodowo czynnych osób jest zatrudnionych przy przetwarzaniu informacji) będzie w ogóle możliwe?”
- „Czy możliwe jest, skoro przetwarzaniem informacji na cele wytwórcze zajmują się i zapewne będą zajmować się w coraz większym stopniu maszyny (komputery), aby aż 50% takich obowiązków przypadło ludziom?”
- „Czy ekonomicznie rozumiane „przetwarzanie informacji” (widziane wyłącznie z punktu widzenia wytwarzania kapitału) jest obszarem, który należy rozpatrywać jako charakterystyczne dla człowieka w ogóle?”

Traktując powyższe pytania jako pomocnicze pytania badawcze, przyjęto, że udzielenie odpowiedzi na nie (na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych oraz własnych doświadczeń z zakresu zastosowań technologii agentowych w organizacjach gospodarczych) pozwoli na zrealizowanie celu opracowania. W formułowaniu odpowiedzi na ww. pytania obszar rozważań zostanie ograniczony wyłącznie do roli technologii agentowych w budowie społeczeństwa informacyjnego. Założono również, że uzyskane odpowiedzi pozwolą na wypracowanie stanowiska w dyskusji na temat przytoczonej w pierwszym z pytań D. Kaznowskiego definicji społeczeństwa informacyjnego. Wydaje się, że sytuuje ona rozwój społeczeństwa informacyjnego w sprzeczności z rozwojem technologii agentowych. Rozwój tych ostatnich prowadzi bowiem do automatyzacji części zadań związanych z zarządzaniem informacją (a nawet zarządzania wiedzą) i ich autonomicznego wykonywania przez programy komputerowe (tzw. agenty programowe²). Czy zatem analizując rolę technologii agentowych w budowie społeczeństwa informacyjnego, można oceniać ją w kategoriach synergii czy też kontradycji?

Technologie agentowe i społeczeństwo informacyjne

Koniecznym zadaniem dla zrealizowania celu niniejszego opracowania jest przybliżenie pojęcia technologii agentowych. Pewnym problemem jest jednak fakt, że nawet w środowisku informatyków – w którym to powstała idea stworzenia technologii agentowych – nie ma jednoznacznie sprecyzowanej i ogólnie przyjętej ich definicji. A. Jashapara sformułował następującą definicję: „technologia agentowa to program komputerowy do samodzielnego działania w określonym otoczeniu i osiągnięcia wytyczonych celów”³. Taka postać definicji przedstawia jednak termin technologii agentowych w zbyt wąskim ujęciu. Powinna ona uwzględniać nie tylko pojedynczego agenta programowego, ale także system agentowy – złożo-

¹ D. Kaznowski, *Spółeczeństwo informacyjne a społeczeństwo cyfrowe: definicja*, dostęp: <http://networkeddigital.com/2012/02/20/spoleczenstwo-informacyjne-a-spojeczenstwo-cyfrowe-definicja/> (odczyt: 11.04.2015).

² Agent programowy – program komputerowy, który samodzielnie wykonuje powierzone mu zadania, działając w imieniu użytkownika.

³ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 386.

ny ze współpracujących ze sobą agentów programowych. Z tego względu, jako punkt odniesienia prowadzonych rozważań, w opracowaniu zdecydowano się przyjąć inną definicję technologii agentowych. Jest ona dobrze znana w środowisku informatycznym i została sformułowana przez G. Dobrowolskiego: „technologia systemów agentowych to technologia wytwarzania oprogramowania, która opiera się na pojęciach agenta programowego i systemu agentowego”⁴. Wprawdzie pojawia się tutaj pewna niejednoznaczność terminologii – technologia agentowa i technologia systemów agentowych – ale na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, iż terminy te są tożsame.

Drugim kluczowym pojęciem dla rozpatrywanej w opracowaniu problematyki jest „społeczeństwo informacyjne”. Literatura przedmiotu w zakresie definicji tego rodzaju społeczeństwa jest obszerna. Brak jest jednak powszechnie akceptowanej definicji społeczeństwa informacyjnego i ustaleń dotyczących znaczenia oraz granic tego pojęcia^{5, 6}. Jak zauważa M. Goliński problematyka społeczeństwa informacyjnego jest konglomeratem wzajemnych związków pomiędzy technikami i technologiami informacyjnymi oraz przemianami struktur gospodarczych w mikro- i makroskali z jednej strony a polityką poszczególnych państw i organizacji międzynarodowych oraz celami i dążeniami różnych grup interesów z drugiej⁷. Społeczeństwo informacyjne może być traktowane jako wielowymiarowa rzeczywistość współtworzona przez technologię, ekonomię, społeczeństwo i kulturę⁸. Szeroką analizę, bo aż 22 definicji społeczeństwa informacyjnego, przedstawił J.S. Nowak⁹. W kontekście tematu niniejszego opracowania warto przytoczyć dwie spośród nich. Przedstawiają one społeczeństwo informacyjne jako:

- „społeczeństwo, które nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa”¹⁰;
- „społeczeństwo, które charakteryzuje układ stosunków opartych na gospodarce informacyjnej – gdy ponad 50% dochodu narodowego brutto powstaje w obrębie szeroko rozumianego sektora informacyjnego”¹¹.

⁴ G. Dobrowolski, *Technologie agentowe w zdecentralizowanych systemach informacyjno-decyzyjnych*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002, s. 38.

⁵ M. Goliński, *Społeczeństwo informacyjne – często (nie)zadawane pytania*, dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/9/id/130> (odczyt: 11.04.2015).

⁶ J.S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, s. 1, dostęp: http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf (odczyt: 10.04.2015).

⁷ M. Goliński, *Społeczeństwo informacyjne ...*, op. cit., s. 1-7.

⁸ M. Skinder, *Komunikowanie społeczne. Wybrane problemy*, s. 9, dostęp: <http://www.adm.ukw.edu.pl/pliki/kom.pdf> (odczyt: 17.04.2015).

⁹ J.S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne ...*, op. cit., s. 1-7.

¹⁰ T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, cyt. za: J.S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne ...*, op. cit., s. 2.

¹¹ S. Juszczak, *Człowiek w świecie elektronicznych mediów – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, cyt. za: J.S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne ...*, op. cit., s. 4.

R. Tadeusiewicz i T. Rowiński wyjaśniają, że terminem społeczeństwa informacyjnego określono „społeczeństwo, w którym źródłem wartości ekonomicznej jest dobro niematerialne, jakim jest informacja. Jeśli większość przychodów obywateli pochodzi z procesów wytwarzania, przetwarzania, gromadzenia i rozpowszechniania informacji, a nie z produkcji dóbr materialnych, to społeczeństwo formowane przez takich obywateli jest społeczeństwem informacyjnym”¹².

W świetle możliwości zastosowań, jakie niosą ze sobą technologie agentowe (przede wszystkim w obszarze zarządzania informacją i wiedzą)^{13, 14}, nowego wymiaru nabiera jedna ze znanych definicji społeczeństwa informacyjnego: „społeczeństwo informacyjne to takie społeczeństwo, w którym przynajmniej 50% zawodowo czynnych osób jest zatrudnionych przy przetwarzaniu informacji”¹⁵. Definicja ta traktuje społeczeństwo w ujęciu ekonomicznym i uwzględnia jedynie osoby czynne zawodowo (pomijając bezrobotnych, dzieci, emerytów itp.). Z punktu widzenia tematu opracowania, który podejmuje próbę identyfikacji roli technologii agentowych w budowie społeczeństwa informacyjnego, ale w kategoriach pracy ludzi, wybór tej właśnie definicji do dalszej analizy wydaje się celowy i uzasadniony.

Społeczeństwo informacyjne w ujęciu ekonomicznym

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że termin „społeczeństwo informacyjne” został częściowo wyparty z dyskursu programowego Unii Europejskiej (UE) przez pojęcie „społeczeństwo wiedzy”¹⁶. Pojawiły się również określenia: „społeczeństwo cyfrowe”¹⁷ i „społeczeństwo sieciowe”¹⁸. Jak zauważa J. Kulpińska, terminy „społeczeństwo informacyjne” i „społeczeństwo wiedzy” w literaturze socjologicznej występują czasem zamiennie, czasem obok siebie, a czasem w cudzysłowie dla podkreślenia ich skrótowego i/lub metaforycznego charakteru¹⁹. Z kolei D. Kaznowski zwraca uwagę, iż do celów analiz społecznych powinno się przyjmować definicję społeczeństwa cyfrowego jako „zbiorowości, w której przynajmniej 50% jej członków zajmuje się przetwarzaniem informacji”²⁰.

¹² *Informatyka i psychologia w społeczeństwie informacyjnym*, red. R. Tadeusiewicz, T. Rowiński, Wydawnictwo AGH, Kraków 2011, s. 7.

¹³ Por.: L. Kiełtyka, R. Niedbał, *Rola ontologii w budowie systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji*, [w:] *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów*, red. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 293-307.

¹⁴ R. Niedbał, *Techniczne aspekty cyfryzacji procesu negocjacji*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 4, s. 22.

¹⁵ D. Kaznowski, *Społeczeństwo informacyjne ...*, op. cit.

¹⁶ J. Kulpińska, *Społeczeństwo wiedzy – praca nad wiedzą*, [w:] *Od robotnika do internauty. W kierunku społeczeństwa informacyjnego*, red. A. Siwik, L.H. Haber, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2008, s. 32.

¹⁷ D. Kaznowski, *Społeczeństwo informacyjne ...*, op. cit.

¹⁸ J.S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne ...*, op. cit., s. 11.

¹⁹ J. Kulpińska, *Społeczeństwo wiedzy ...*, op. cit., s. 32.

²⁰ D. Kaznowski, *Społeczeństwo informacyjne ...*, op. cit.

Przyjęcie definicji społeczeństwa informacyjnego w ujęciu ekonomicznym (w kategoriach pracy ludzi) prowadzi do konkluzji, iż polskie społeczeństwo nie jest społeczeństwem informacyjnym. Na potwierdzenie słuszności takiego wniosku można podać przykładowe dane z raportów opublikowanych przez Departament Społeczeństwa Informacyjnego w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji:

- Według raportu z 2012 roku – w roku 2010 pod względem odsetka wszystkich pracujących w Polsce, którzy posiadają umiejętności użytkownika technologii teleinformatycznych, Polska zajmowała dopiero 23. pozycję (z wynikiem 16,7%). Na pierwszym miejscu znalazł się Luksemburg z wynikiem 31%)^{21, 22}. Wskaźnik pracujących w Polsce, którzy używali w pracy komputerów, wyniósł w 2010 roku 40%²³ (średnia dla wszystkich państw UE to 52%)^{24, 25}.
- Według raportu z 2013 roku²⁶ (w odróżnieniu od tego z roku 2012, gdzie posługiwano się pojęciem „umiejętności użytkownika technologii teleinformatycznych”) wprowadzono pojęcie kompetencji cyfrowych. Zdefiniowano je jako zespół kompetencji informacyjnych (obejmujących umiejętności wyszukiwania informacji, rozumienia jej, a także oceny jej wiarygodności i przydatności) oraz kompetencji informatycznych (na które składają się umiejętności wykorzystywania komputera i innych urządzeń elektronicznych, posługiwania się siecią Internet oraz korzystania z różnego rodzaju aplikacji i oprogramowania, a także tworzenia treści cyfrowych)²⁷. W przyjętej w 2008 roku przez Rząd Rzeczypospolitej Polskiej *Strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego do 2013 r.* (w kierunku strategicznym „Człowiek”) do oceny umiejętności posługiwania się narzędziami teleinformatycznymi uwzględniono tylko częściowo kompetencje informatyczne, proponując wyłącznie wskaźnik dotyczący obsługi komputera, natomiast nie uwzględniono czynności potrzebnych do poruszania się w sieci Internet²⁸. Blisko 60% mieszkańców Polski w 2012 roku nie po-

²¹ *Społeczeństwo informacyjne w liczbach*, red. V. Szymanek, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2012, s. 51-52, dostęp: https://mac.gov.pl/files/spoleczenstwo_informacyjne_w_liczbach_2012_z.pdf (odczyt: 15.04.2015).

²² Dostyc krytycznie ze względu na stosowaną terminologię należy ocenić prezentowane w cytowanej publikacji pojęcia. Jednoznacznie zostało zdefiniowane jedynie pojęcie „umiejętności internetowe” (w kontekście umiejętności internetowych Europejczyków). Z przedstawionych w dalszej części opracowania treści wynika, iż zamiennie używa się takich pojęć jak: „umiejętności internetowe”, „umiejętności informatyczne”, „umiejętności użytkownika technologii informacyjnych”, „umiejętności w zakresie teleinformatyki”.

²³ W procentach ogółu pracujących.

²⁴ *Społeczeństwo informacyjne ...*, red. V. Szymanek, op. cit., s. 77.

²⁵ Dane dotyczące przedsiębiorstw odnoszą się tylko do firm o liczbie pracujących co najmniej 10 osób. Szczegóły metodologiczne badań można znaleźć w cytowanej pozycji.

²⁶ *Społeczeństwo informacyjne w liczbach 2013*, red. V. Szymanek, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2013, s. 12, dostęp: <https://mac.gov.pl/files/wp-content/uploads/2013/09/Spoleczenstwo-informacyjne-w-liczbach-2013.pdf> (odczyt: 16.04.2015).

²⁷ Ibidem, s. 14.

²⁸ Ibidem, s. 14.

trafiło wcale obsługiwać komputera lub umiało wykonać na nim zaledwie jedną czy dwie czynności²⁹.

- Według raportu z 2014 roku w roku 2013 wysoki poziom umiejętności komputerowych posiadało w Polsce 18,4% społeczeństwa³⁰.

Nawiązując do problematyki technologii agentowych, należy zgodzić się z powszechnie przyjętą opinią, iż coraz bardziej popularne jest zastępowanie osobistych kontaktów ludzi kontaktami w formie komunikowania się elektronicznego. L. Górniak analizuje konsekwencje coraz powszechniejszego kontaktowania się ludzi z wykorzystaniem środków informatyki i teleinformatyki, które spełniają rolę pośredników. Jej zdaniem jest to wygodne z praktycznego punktu widzenia i dlatego taka komunikacja „zapośredniczona” przez środki techniczne będzie coraz powszechniejsza³¹. Wspomniany „pośrednik” kontaktu użytkownika z technologią informatyczną (ang. *interface*) okazał się bardzo ważnym elementem, który ciągle ewoluuje³². Szczególną rolę w tej ewolucji wydaje się odgrywać technologia agentowa – chociażby w postaci popularnych botów konwersacyjnych.

Technologie agentowe a praca ludzi

Technologie agentowe wpisują się w realizację powszechnego zapotrzebowania na „przyjazność” kontaktu człowieka z systemem informatycznym. L. Górniak pisze „o upodobnieniu kontaktów człowiek – urządzenie, czy człowiek – program komputerowy” do typowego dla ludzi zjawiska porozumiewania się, które obejmuje zarówno słowo, jak i ruch, odległość czy obraz³³. Za formę komunikacji odpowiadają kanały komunikacyjne, które dzieli się ze względu na ekspresywność środków przekazu na trzy podstawowe kategorie: tekstowe, głosowe i wideo. Przeprowadzone eksperymenty, związane (dla przykładu) z prowadzeniem negocjacji biznesowych, wskazują jednak, że stosowanie bardziej ekspresywnego środka przekazu nie przekłada się bezpośrednio na skuteczność negocjacji. Dotyczy to przede wszystkim obrazu wideo, który krępuje, rozprasza negocjatorów i ogólnie jest przez nich postrzegany negatywnie³⁴. A zatem wydaje się, jak pisze L. Górniak, że potrzebne są nowe typy „złącza”, które bardziej odpowiadałyby naturalnym zachowaniom ludzi kontaktujących się ze sobą³⁵. Taką formą „złącza” pomiędzy człowiekiem a systemem informatycznym mogą być technologie agentowe.

W ostatnich latach trwają intensywne prace związane z budową standardów potrzebnych do implementacji idei Semantycznego Internetu (ang. *Semantic Web*).

²⁹ Ibidem, s. 18.

³⁰ *Spółeczeństwo informacyjne w liczbach 2014*, red. V. Szymanek, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2014, s. 16, dostęp: https://mac.gov.pl/files/spoleczenstwo_informacyjne_w_liczbach_2014_srodek_lekki.pdf (odczyt: 19.04.2015).

³¹ *Informatyka i psychologia ...*, red. R. Tadeusiewicz, T. Rowiński, op. cit., s. 10.

³² Ibidem, s. 109.

³³ Ibidem, s. 109.

³⁴ M. Piotrowski, *Modelowanie scenariuszy negocjacyjnych w celu zwiększenia skuteczności realizacji przedsięwzięć zespołowych*, rozprawa doktorska, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008, s. 14-15.

³⁵ *Informatyka i psychologia ...*, red. R. Tadeusiewicz, T. Rowiński, op. cit., s. 110.

Jego stworzenie doprowadzi do sytuacji, że informacja udostępniana w sieci Internet będzie mogła być przetwarzana nie tylko na poziomie poszczególnych znaków w tekście, lecz także z uwzględnieniem struktury dokumentu oraz zawartych w tekście pojęć³⁶. Ma przyczynić się do utworzenia i rozpowszechnienia standardów opisywania treści w sieci Internet w taki sposób, by możliwe było ich przetwarzanie przez maszyny i programy z uwzględnieniem znaczenia i kontekstu informacji³⁷. Podstawą funkcjonowania Semantycznego Internetu są ontologie³⁸ oraz agenty programowe. Termin „ontologia” stosowany jest obecnie najczęściej dla systemu pojęciowego umożliwiającego wspólne (w pewnej klasie użytkowników czy społeczności) rozumienie określonej dziedziny³⁹. Ontologia z zasady zajmuje się pewnym wycinkiem rzeczywistości i ten wycinek (tzw. domena) musi być określony. Jak podkreśla Z. Vetulani, wspólne rozumienie dziedziny (oparte na odwołaniu się do tej samej ontologii) jest w szczególności konieczne we wszystkich niemal formach komunikacji między ludźmi, a także między ludźmi i maszynami. W praktyce oznacza to, że system i użytkownik działają w oparciu o wspólny system pojęciowy⁴⁰. Ontologia, jako specjalistyczny aparat pojęciowy, „ma wspomagać i odpowiadać za sprawną oraz jednoznaczną wymianę informacji pomiędzy jego użytkownikami”⁴¹. Odbiorcami ontologii są zwłaszcza agenty działające w systemach informacyjnych oraz w ramach koncepcji Semantycznego Internetu. Warunkiem jest zastosowanie przede wszystkim sformalizowanych języków – do reprezentacji wiedzy w ontologii. Przez termin „agenty” rozumiany jest tutaj szeroki zakres bytów wchodzących w interakcje z systemem – mogą to być agenty programowe, użytkownicy (ludzie, którzy mogą wykorzystywać ontologię w sposób bezpośredni – na przykład jako źródła referencyjne) lub wydzielone podsystemy oraz komponenty⁴².

Dobrym przykładem na przybliżenie problematyki zastępowania pracy ludzi technologią agentową są zastosowania wirtualnych agentów jako konsultantów (na przykładzie obsługi centrów kontaktowych dostawców usług finansowych, telekomunikacyjnych i energetycznych). M. Konkel⁴³ zwraca uwagę, że tego typu rozwiązania będą wypierały ludzi z branży centrów kontaktowych. Na potwierdzenie swojej opinii wskazuje dwa elementy:

³⁶ W. Cyrul, J. Duda, J. Opiła, T. Pelech-Pilichowski, *Informatyzacja tekstu prawa. Perspektywy zastosowania języków znacznikowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 20.

³⁷ W. Folta, A. Stolińska, *Budowa sieci semantycznej – nowa perspektywa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 733, „Studia Informatica” nr 30, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 172-173, dostęp: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/30-2012/si-30-169.pdf (odczyt: 21.04.2015).

³⁸ W. Abramowicz, P. Stolarski, T. Tomaszewski, *Ontologie jako narzędzie budowy modeli w ubezpieczeniowych systemach informacyjnych – wprowadzenie*, s. 9, dostęp: http://piu.org.pl/public/upload/ibrowser/WU/WU2_2010/abramowicz-stolarski-tomaszewski.pdf (odczyt: 03.03.2015).

³⁹ Z. Vetulani, *Komunikacja człowieka z maszyną. Komputerowe modelowanie kompetencji językowej*, Akademička Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2004, s. 175.

⁴⁰ Ibidem, s. 176.

⁴¹ W. Abramowicz, P. Stolarski, T. Tomaszewski, *Ontologie jako ...*, op. cit., s. 12-13.

⁴² Ibidem, s. 13.

⁴³ M. Konkel, *Rozmowa z człowiekiem czy maszyną*, „Puls Biznesu”, nr 27(4289), 11 lutego 2015, s. 14.

- wyniki badań Gartnera, według których do roku 2017 liczba kontaktów z udziałem człowieka jako doradcy, w porównaniu z rokiem 2014, spadnie o połowę – do poziomu 30%⁴⁴;
- „niejeden konsultant wiedzą, rozsądkiem i wyczuciem nie grzeszy – w przeciwieństwie do wirtualnych agentów, którzy dzięki tzw. sztucznej inteligencji nie tylko czytają i rozumieją słowa kluczowe, ale też interpretują nastroje”⁴⁵.

Przyjęcie na potrzeby niniejszego opracowania definicji społeczeństwa informacyjnego w ujęciu ekonomicznym oraz ograniczenie rozważań do roli technologii agentowych w budowie tak zdefiniowanego społeczeństwa, pozwala na podjęcie próby odpowiedzi na sformułowane we wstępie pomocnicze pytania badawcze. W świetle przeprowadzonych studiów literaturowych okazało się, że są one w dużym stopniu zbieżne – biorąc pod uwagę kontekst zastosowania technologii agentowych w budowie społeczeństwa informacyjnego. Dlatego też wydaje się słuszne udzielenie szerszej, wspólnej odpowiedzi na sformułowane pytania. Tym niemniej w odpowiedzi ujęto problematykę i wątki związane z każdym z pytań.

Jednym z kluczowych trendów rewolucji cyfrowej oraz charakterystyczną cechą gospodarki cyfrowej jest automatyzacja i zastępowanie pracy ludzi pracą maszyn⁴⁶. Wprawdzie coraz bardziej zaawansowane systemy informatyczne niekoniecznie bezpośrednio zastępują osoby, ale też przyczyniając się do większej wydajności jednych pracowników, powodują, że kolejni są mniej potrzebni. Ponadto część pracy przejmują sami klienci – korzystając na przykład z usług elektronicznych lub systemów samoobsługowych. Sami zatem wykonują zadania, które wcześniej należały do zatrudnionych pracowników⁴⁷. Prace, które łatwo zalgorytmizować, są przejmowane przez maszyny i systemy zautomatyzowane, a pośredniczący w nich ludzie są wyłączani z ich realizacji⁴⁸. Czy zatem uwzględniając postępującą automatyzację procesów wytwórczych, urzeczywistnienie społeczeństwa informacyjnego w ujęciu ekonomicznym będzie w ogóle możliwe? Trudno o jednoznaczne udzielenie odpowiedzi na pierwsze z pomocniczych pytań badawczych. Bardziej prawdopodobna wydaje się być wersja wydarzeń, w której praca ludzi jest eliminowana, a ludzi potrzebnych do szeroko rozumianego nadzoru będzie mniej, ale o większych kompetencjach z zakresu stosowania technologii informacyjnych. Nawiązując do pozostałych dwóch pytań badawczych sformułowanych we wstępie, określić należy, że odpowiedź na nie wydaje się już nieco prostsza. Przetwarzaniem informacji na cele wytwórcze w coraz większym stopniu będą zajmowały się maszyny (komputery), a ekonomicznie rozumiane „przetwarzanie informacji” (widziane wyłącznie z punktu widzenia wytwarzania kapitału) nie jest obszarem,

⁴⁴ Ibidem, s. 14.

⁴⁵ Ibidem, s. 15.

⁴⁶ *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*, red. D. Batorski, MGG Conferences, Warszawa 2012, s. 58, dostęp: http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/08/TR-Cyfrowa_Gospodarka_Kluczowe_trendy_rewolucji_cyfrowej.pdf (odczyt: 17.03.2015).

⁴⁷ Ibidem, s. 58.

⁴⁸ Ibidem, s. 59.

który należy rozpatrywać wyłącznie jako charakterystyczne dla człowieka. Ciągły rozwój technologii agentowych, szczególnie w obszarze stałego i rozproszonego przetwarzania dynamicznie zmieniających się zasobów wiedzy, wskazuje na możliwość zastosowania takich rozwiązań dla wspomagania codziennych działań człowieka⁴⁹. Menedżer (człowiek) nadal będzie podejmował kluczowe decyzje, ale technologie agentowe i zbudowane z ich wykorzystaniem systemy informatyczne będą go w pewnym zakresie reprezentować (pełniąc rolę autokratywną) i będą go wspomagać w podejmowaniu decyzji (pełniąc funkcje doradcze).

Podsumowanie

Zastosowanie technologii agentowych jest przyczynkiem do uzyskania nowych możliwości związanych z gromadzeniem i przetwarzaniem informacji/wiedzy w systemach wspomagających zarządzanie informacją/wiedzą w organizacjach gospodarczych. Kluczowym zagadnieniem dla rozwoju technologii agentowych jest kontynuacja prac związanych z tworzeniem standardów Semantycznego Internetu, a w szczególności popularyzacja ontologii, jako metody reprezentacji wiedzy w systemie informatycznym.

Rozwój technologii agentowych – a tym samym automatyzacja części zadań związanych z zarządzaniem informacją, zarządzaniem wiedzą i ich autonomicznego wykonywania przez programy komputerowe – wydaje się być naturalny i nieunikniony. Reasumując, teza sformułowana we wstępie niniejszego opracowania nie jest prawdziwa – oczywiście w odniesieniu do definicji społeczeństwa informacyjnego w ujęciu ekonomicznym. Rolę technologii agentowych w budowie społeczeństwa informacyjnego definiowanego w aspekcie pracy ludzi należy zatem oceniać w kategoriach kontradycji (wzajemnej sprzeczności, rozbieżności), a nie synergii (współdziałania). Sytuacja wygląda zupełnie inaczej w przypadku identyfikacji roli technologii agentowych w budowie społeczeństwa cyfrowego.

Literatura

1. Abramowicz W., Stolarski P., Tomaszewski T., *Ontologie jako narzędzie budowy modeli w ubezpieczeniowych systemach informacyjnych – wprowadzenie*, dostęp: http://piu.org.pl/public/upload/ibrowser/WU/WU2_2010/abramowicz-stolarski-tomaszewski.pdf
2. *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*, red. D. Batorski, MGG Conferences, Warszawa 2012, dostęp: http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/08/TR-Cyfrowa_Gospodarka_Kluczowe_trendy_rewolucji_cyfrowej.pdf
3. Cyrul W., Duda J., Opiła J., Pelech-Pilichowski T., *Informatyzacja tekstu prawa. Perspektywy zastosowania języków znacznikowych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
4. Dobrowolski G., *Technologie agentowe w zdecentralizowanych systemach informacyjno-decyzyjnych*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002.

⁴⁹ S. Stanek, P. Zadora, M. Żytniewski, R. Kowal, *Systemy wszechobecne oraz technologie agentowe*, s. 843, dostęp: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p076.pdf (odczyt: 09.04.2015).

5. Folta W., Stolińska A., *Budowa sieci semantycznej – nowa perspektywa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 733, „Studia Informatica” nr 30, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, dostęp: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/30-2012/si-30-169.pdf
6. Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Spoleczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999.
7. Goliński M., *Spoleczeństwo informacyjne – często (nie)zadawane pytania*, dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/9/id/130>
8. *Informatyka i psychologia w społeczeństwie informacyjnym*, red. R. Tadeusiewicz, T. Rowiński, Wydawnictwo AGH, Kraków 2011.
9. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
10. Juszczyk S., *Człowiek w świecie elektronicznych mediów – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
11. Kaznowski D., *Spoleczeństwo informacyjne a społeczeństwo cyfrowe: definicja*, dostęp: <http://networkeddigital.com/2012/02/20/spoleczenstwo-informacyjne-a-spoleczenstwo-cyfrowe-definicja/>
12. Kiełtyka L., Niedbał R., *Rola ontologii w budowie systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji*, [w:] *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów*, red. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
13. Konkel M., *Rozmowa z człowiekiem czy maszyną*, „Puls Biznesu”, nr 27(4289), 11 lutego 2015.
14. Kulpińska J., *Spoleczeństwo wiedzy – praca nad wiedzą*, [w:] *Od robotnika do internauty. W kierunku społeczeństwa informacyjnego*, red. A. Siwik, L.H. Haber, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2008.
15. Niedbał R., *Techniczne aspekty cyfryzacji procesu negocjacji*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 4.
16. Nowak J.S., *Spoleczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, dostęp: http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf
17. Piotrowski M., *Modelowanie scenariuszy negocjacyjnych w celu zwiększenia skuteczności realizacji przedsięwzięć zespołowych*, rozprawa doktorska, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.
18. Skinder M., *Komunikowanie społeczne. Wybrane problemy*, dostęp: <http://www.adm.ukw.edu.pl/pliki/kom.pdf>
19. *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach*, red. V. Szymanek, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2012, dostęp: https://mac.gov.pl/files/spoleczenstwo_informacyjne_w_liczbach_2012_z.pdf
20. *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach 2013*, red. V. Szymanek, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2013, dostęp: <https://mac.gov.pl/files/wp-content/uploads/2013/09/Spoleczenstwo-informacyjne-w-liczbach-2013.pdf>
21. *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach 2014*, red. V. Szymanek, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2014, dostęp: https://mac.gov.pl/files/spoleczenstwo_informacyjne_w_liczbach_2014_srodek_lekki.pdf
22. Stanek S., Zadora P., Żytniewski M., Kowal R., *Systemy wszechobecne oraz technologie agentowe*, odczyt: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artuk_pdf_2012/p076.pdf
23. Vetulani Z., *Komunikacja człowieka z maszyną. Komputerowe modelowanie kompetencji językowej*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2004.

THE ROLE OF AGENT TECHNOLOGIES IN DEVELOPMENT OF INFORMATION SOCIETY

Abstract: This study brings definitions of the information society and agent technologies closer to the reader. The aim of this study is to verify the thesis that agent technologies can support the development of the information society. The basis for the investigations was definition of information society in economic terms. It seems that this definition considers development of information society in contradiction to the development of agent technologies. Development of the latter leads to automation of part of tasks connected with information management (and knowledge management) and their autonomous performance by computer software (termed software agents). Therefore, this study attempts to formulate answers to the following question: Should the role of agent technologies in building information society be assessed in categories of synergy or contradiction?

Keywords: information society, agent technologies, Semantic Web, ontology